

**IMPLEMETASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA  
(STUDI PADA BADAN USAHA MILIK DESA SEJAHTERA DESA  
BARENG KECAMATAN SUGIHWARAS KABUPATEN BOJONEGORO)  
TAHUN 2018**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana  
Strata 1 (S1) Pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial  
dan Ilmu Politik dengan Minat Utama Inovasi Pemerintahan**

**Oleh:**

**ACHMAT LATIP HIDAYAT**

**NIM.115120607111010**



**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

### IMPLEMETASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA (STUDI PADA BADAN USAHA MILIK DESA SEJAHTERA DESA BARENG KECAMATAN SUGIHWARAS KABUPATEN BOJONEGORO) TAHUN 2018

#### SKRIPSI

Disusun oleh:

**Achmat Latip Hidayat**  
**NIM. 115120607111010**

Telah diuji dan dinyatakan LULUS dalam Ujian Komprehensif Sarjana Ilmu  
Pemerintahan pada tanggal 5 Juni 2018

Tim Penguji:

Ketua Majelis:

Sekretaris Majelis Penguji:

**Fathur Rahman, S.IP, MA**  
**NIK. 2011098204291001**

**Tia Subekti, S.IP, MA**  
**NIP. 199206202018032001**

Anggota Majelis Penguji I:

Anggota Majelis Penguji II:

**Dr. George Towar Ikbal T, S.IP.,M.SI**  
**NIK. 2010088511111001**

**Rachmad Gustomy, S.IP.,M.SI**  
**NIP. 198108252015041001**

Malang, Juli 2018

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Prof. Dr. Unti Ludigdo, Ak**  
**NIP. 196908141994021001**

## IDENTITAS MAJELIS PENGUJI

### 1. Ketua Majelis Penguji

Nama : Fathur Rahman, S.IP., M.A  
 NIK : 20110982042910001  
 Email : Fathur\_rahman@ub.ac.id

### 2. Sekertaris Majelis Penguji

Nama : Tia Subekti, S.IP, MA  
 NIP : 2013048811042001  
 Email : tiasubekti92@gmail.com

### 3. Anggota Majelis Penguji I

Nama : Dr. George Towar Ikbal T, S.IP.,M.SI  
 NIK : 2010088511111001  
 Email : Tawakkal.george@gmail.com

### 4. Anggota Majelis Penguji II

Nama : Rachmad Gustomy, S.IP.,M.SI  
 NIP : 198108252015041001  
 Email : gustomy@ub.ac.id



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan Veteran, Malang, 65145, Indonesia  
Telp. : +62341 575755; Fax : +62-341-570038  
Website: [www.fisip.ub.ac.id](http://www.fisip.ub.ac.id) Email: [fisip@ub.ac.id](mailto:fisip@ub.ac.id)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: **787** /UN10.F11.15/PP/2018

Lampiran : 1 halaman

Perihal : Hasil *Scanning* Plagiasi

Berdasarkan hasil *scanning* terhadap karya ilmiah mahasiswa:

Nama : Achmat Latip Hidayat  
NIM: : 115120607111010  
Jurusan/Prodi : Ilmu Pemerintahan  
Judul Skripsi : Implementasi Badan Usaha Milik Desa

Kami selaku tim deteksi plagiasi menyatakan bahwa karya tersebut mempunyai tingkat plagiasi sebesar:


| No.    | Data Base             | Hasil |
|--------|-----------------------|-------|
| 1      | Online                | 5%    |
| 2      | Perpustakaan FISIP UB | 1%    |
| Rerata |                       | 3,0%  |

sehingga dapat dipertimbangkan untuk melaksanakan Ujian Skripsi pada Jurusan/Prodi yang bersangkutan.

Demikian surat keterangan ini dibuat, diharapkan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 12 0 JUL 2018

Ketua Lab. Komputer FISIP-UB

  
Indhar Wahyu Wira Harjo, S.Sos., MA.  
NIK. 201201860915 1 001



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Biodata Diri

1. Nama : Achmat Latip Hidayat
2. Tempat, tanggal lahir : Bojonegoro, 04 Juni 1993
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki
4. Status : Kawin
5. Tinggi, Berat Badan : 163 cm, 65 Kg
6. Agama : Islam
7. Alamat : Desa Kedungdowo RT 04 RW 02 Kec.  
Sugihwaras Kab. Bojonegoro
8. No. Hp : 082170733788
9. Email : [achmatlatip@gmail.com](mailto:achmatlatip@gmail.com)

### B. Riwayat Pendidikan

1. MI : MI MAFATIHUL HUDA (Tahun 1999-2005)
2. SMP : SMP Negeri 1 Sugihwaras (Tahun 2005-2008)
3. SMA : SMA Negeri 1 Sumberrejo (Tahun 2008-2011)
4. Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Sosial  
dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu  
Pemerintahan (Angkatan 2011)

### C. Pengalaman Organisasi dan Kepanitiaan

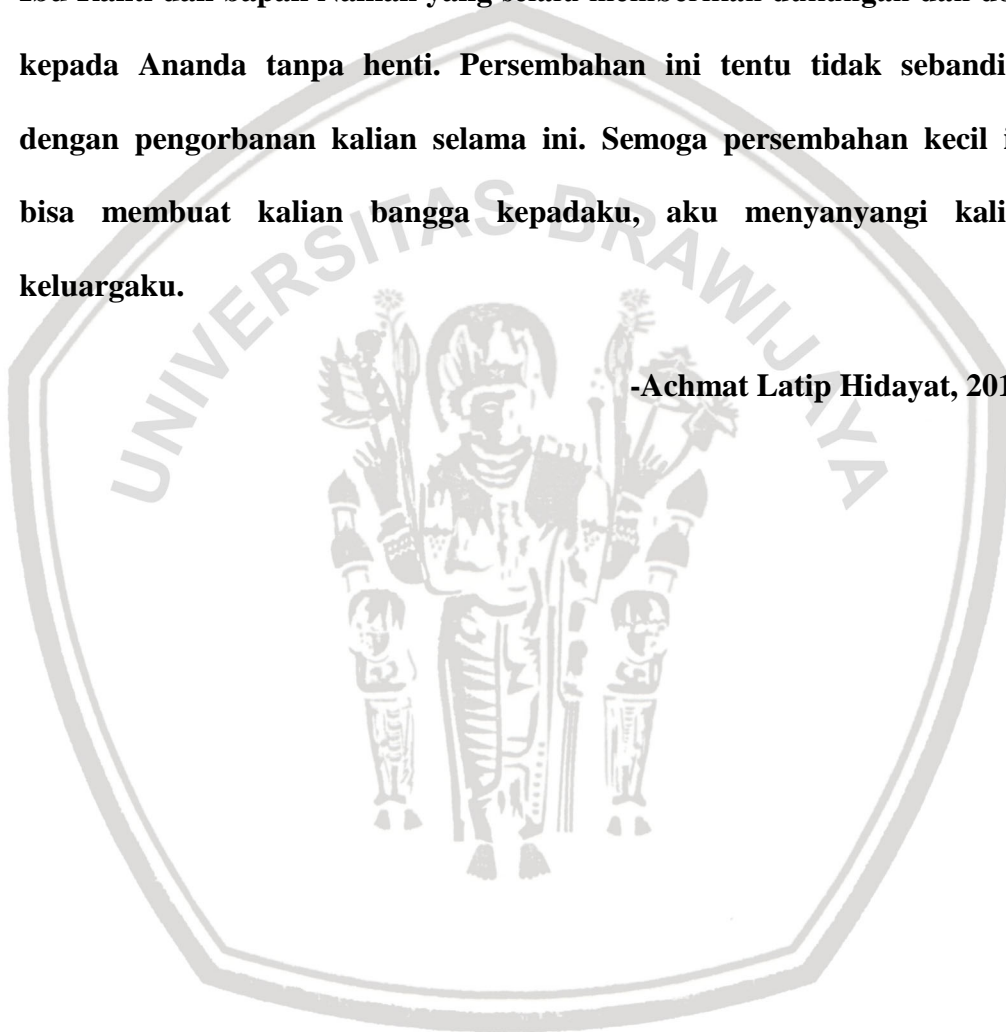
1. Himpunan Mahasiswa Ilmu Pemerintahan sebagai Anggota Divisi  
Informasi dan Komunikasi (2011-2013)
2. Perkampungan Mahasiswa Ilmu Pemerintahan sebagai Panitia  
Penyelenggara Seksi Transportasi (2013)
3. *Leadership of Government* (LOG) sebagai Koordinator Konsumsi (2013)
4. Koordinator PKK MABA FISIP (2013)
5. Ketua Divisi Konsumsi PEMILU RAYA UB (2013)



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya tulis ini Ananda persembahkan untuk yang tersayang dan tercinta, sebagai hormat bakti Ananda untuk kedua Orang Tua tersayang Ibu Ranti dan bapak Naikan yang selalu memberikan dukungan dan do'a kepada Ananda tanpa henti. Persembahan ini tentu tidak sebanding dengan pengorbanan kalian selama ini. Semoga persembahan kecil ini bisa membuat kalian bangga kepadaku, aku menyanyangi kalian keluargaku.

-Achmat Latip Hidayat, 2018-



## ABSTRAK

**ACHMAT LATIP HIDAYAT, Program Studi Ilmu Pemerintahan. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya Malang, 2018. *Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Studi Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro Tahun 2018. Tim Pembimbing: Dr. George Towar Ikbil Tawakkal, S.IP., M.SI and Rachmad Gustomy, S.IP., M.IP***

Isu pembangunan Desa menjadi hal yang diprioritaskan untuk mewujudkan pembangunan dari tataran pemerintahan paling bawah. Khususnya dalam prioritas pengentasan kemiskinan masyarakat pedesaan. Provinsi Jawa Timur pada tahun 2016 mencapai 4.748.420 jiwa dimana sekitar 1.531.890 jiwa atau 32,26% berada di perkotaan. Sedangkan sekitar 3.216.530 jiwa atau 67,74% berada di perdesaan. Salah satu kegiatan yang ditujukan untuk membangun dan mensejahterakan masyarakat Desa tertuang dalam Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa, yaitu kegiatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa mBareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro tahun 2018. Pengelolaan atau implementasi yang benar dan sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang dibuat diharapkan mampu mewujudkan cita-cita pendirian BUMDes. Penelitian ini menggunakan metode penulisan deskriptif kualitatif. Adapun sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Penelitian menggunakan data-data yang didapat melalui wawancara, bservasi dan dokumentasi. Landasan teori yang digunakan adalah teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975:447) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan untuk mentranformasikan kebijakan menjadi tindakan yang bersifat operasional oleh pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada 6 variabel implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn. a). Tujuan Kebijakan b). Sumberdaya, c). Hubungan Inter-Organisasional, d). Karakteristik Lembaga/organisasi pelaksana, e). Lingkungan politik, sosial dan ekonomi, f). Disposisi/tanggapan atau sikap para pelaksana. Proses imlementasi kebijakan BUMDes Sejahtera Desa Bareng dapat berjalan lancar. Pencapaian visis-misi BUMDes sejahtera dapat terwujud. Sumberdaya pertanian dapat tereksplorasi dengan baik. Hubungan antara pengawas, pengurus dan anggota BUMDes berjalan kondusif. Sektor politik, sosial dan ekonomi dapat berkembang pesat. Hal itu didasari oleh tingkat pemahaman para aktor yang sangat tinggi akan perkembangan perekonomian dan pengentasan kemiskinan di Desa Bareng. Baik pihak Pemerintah Desa maupun pihak pengurus pengelola BUMDes Sejahtera.

*Kata Kunci : BUMDes, Implementasi Kebijakan, Pemerintah Desa*



## ABSTRACT

**ACHMAT LATIP HIDAYAT**, *Government Studies Program, Faculty of Social and Political Sciences, Brawijaya University Malang, 2018, IMPLEMENTATION OF POLICIES OF VILLAGE BUSINESS ENTERPRISES (Study on Village Owned Enterprises (BUMDes) Bareng Village Sugihwaras Sub-district Bojonegoro Regency 2018, Advisory Team: Dr. George Towar Ikbal Tawakkal, S.IP., M.SI and Rachmad Gustomy, S.IP., M.IP*

The issue of village development has become a priority for realizing development from the lowest level of government. Particularly in poverty alleviation priorities of rural communities. East Java Province in 2016 reached 4,748,420 people where about 1,531,890 people or 32.26% are in urban areas. While around 3,216,530 people or 67.74% are in rural area. One of the activities aimed at building and prospering the village community is contained in Law No. 6 of 2014 on the Village, which is the activities of BUMDes. This research is conducted to know the implementation of the policy of BUMDes in mBareng Village, Sugihwaras Sub-district, Bojonegoro Regency 2018. The correct management and implementation and in accordance with the policies made are expected to realize the ideals of BUMDes establishment. This research uses qualitative descriptive writing method. The data source used is primary data and secondary data. The study used the data obtained through interview, bservation and documentation. The theoretical basis used is the theory of policy implementation of Van Meter and Van Horn (1975: 447) explains that policy implementation is an action to transform policy into action that is operational by government or private that directed to reach the purpose which have been determined. There are 6 variables of policy implementation according to Van Meter and Van Horn. a). Policy Objectives b). Resources, c). Inter-Organizational Relations, d). Characteristics of implementing agencies/ organizations, e). Political, social and economic environment, f). Disposition/ response or attitude of the implementers. The process of policy Implementation BUMDes Sejahtera Bareng Village can run smoothly. The achievement of BUMDes welfare mission-mission can be realized. The resources of the marine can be well explored. The relationship between supervisors, administrators and members of BUMDes is conducive. The political, social and economic sectors can thrive. It is based on the level of understanding of the very high actors of economic development and poverty alleviation in Bareng Village. Neither the Village Government nor the managers of BUMDes Sejahtera.

*Keywords: BUMDes, Policy Implementation, Village Government*

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur peneliti haturkan kehadiran TUHAN YANG MAHA ESA, yang telah memberikan berkat dan kemudahan sehingga segala urusan dan rintangan telah mampu dilewati oleh peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dan sekiranya dapat bermanfaat bagi kepentingan bersama.

Skripsi ini berjudul **Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada BUMDes Sejahtera Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro**, yang didalamnya menjelaskan tentang implementasi kebijakan pada sebuah BUMDes demi menuntaskan kemiskinan dan meningkatkan perekonomian masyarakat. Tentunya dalam penyelesaian skripsi ini yang menjadi tugas akhir, peneliti mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga untuk ibu Ranti yang telah berperan sebagai guru dan orang tua yang mendidik anaknya tanpa lelah dan tak hentinya memberikan doa yang selalu setia mengiringi disetiap perjalanan peneliti dan menjadi sosok ibu yang selalu memberikan cinta dan kasihnya dan tak lelah dalam memanjatkan doa untuk keberhasilan buah hatinya. Tidak lupa pula ucapan terimakasih untuk Bapak Naikan yang selalu memberikan kasih sayang yang mampu menjadi semangat besar bagi peneliti.

Ucapan terima kasih kepada bapak Dr. George Towar Ikbal Tawakkal, S.IP., M.SI. selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada peneliti dan memiliki peranan sangat besar dalam proses pembelajaran yang dijalankan oleh peneliti. Kepada Bapak Rachmad Gustomy S.IP., M.IP yang telah sabar memberikan masukan dan meneliti hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Kepada sahabat tercinta Aldiona Wira, Adityas Chndra, Rijal Abdullah, M. Lutfil Hakim, Fitriani Dwi Wahanadi, Yusuf Effendi, Yusuf Lintang, Ayon Dwi Granata, Rahmat Anggi, Hafid Fasoli, Ibnu Abdiki, Nicolaus Tuahta, Tigor, Lorenzo Mancini, Gorbi Mizan, dan seluruh keluarga besar angkatan 2011 jurusan ilmu pemerintahan FISIP UNIVERSITAS BRAWIJAYA yang telah menemani, memotivasi dan mengingatkan terhadap berbagai urusan yang dilalui oleh peneliti.

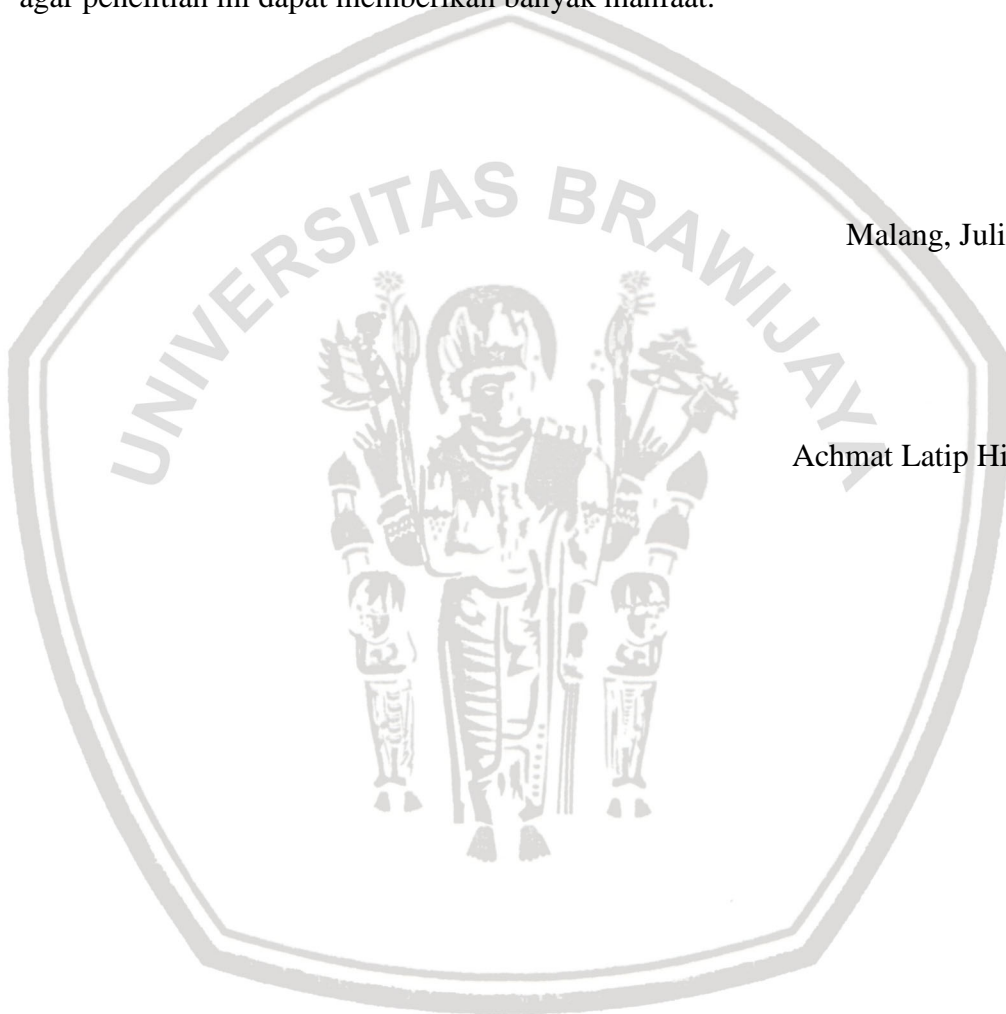
Kepada senior dr.h Teguh Handoko, Setyo Nugroho S.AP, Ahmad Bonadi S.PD., M.H yang senantiasa memberikan dukungan spiritual, serta kepada sahabat terbaik Maulidia Tifani Alfin Nurhardiana S.Pd dan Fitria Ika Nur Imayanti S.AP yang telah memberikan banyak tauziyahnya kepada peneliti.

Kesekian kalinya ucapan terimakasih peneliti sampaikan kepada ibu Sally Atyasasmi S.KM.,M.KM. Senantiasa memberikan semangat, bimbingan dan pengalaman kepada peneliti dalam mengaplikasikan beberapa ilmu yang peneliti peroleh dari bangku perkuliahan.

Masih banyak pihak yang telah memberikan bantuan dalam berbagai bentuk terhadap proses penyelesaian penelitian ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Akhirnya penelitian ini telah selesai dikerjakan dan besar harapan peneliti agar penelitian ini dapat memberikan banyak manfaat.

Malang, Juli 2018

Achmat Latip Hidayat



## DAFTAR ISI

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Halaman Persembahan.....</b>                                  | <b>i</b>      |
| <b>Kata Pengantar.....</b>                                       | <b>ii</b>     |
| <b>Abstrak.....</b>  | <b>iv</b>     |
| <b>Abstract.....</b>   | <b>v</b>      |
| <b>Daftar Isi.....</b>   | <b>vi</b>     |
| <b>Daftar Tabel.....</b>   | <b>ix</b>     |
| <b>Daftar Bagan.....</b>   | <b>x</b>      |
| <b>Daftar Gambar.....</b>  | <b>xi</b>     |
| <b>Daftar Istilah.....</b>                                       | <b>xii</b>    |
| <br><b>BAB I      PENDAHULUAN</b>                                | <br><b>1</b>  |
| 1.1    Latar Belakang Masalah.....                               | 1             |
| 1.2    Rumusan Masalah.....                                      | 12            |
| 1.3    Tujuan Penelitian.....                                    | 13            |
| 1.4    Manfaat Penelitian.....                                   | 13            |
| <br><b>BAB II      Tinjauan Pustaka</b>                          | <br><b>15</b> |
| 2.1    Penelitian Terdahulu.....                                 | 15            |
| 2.2    Konsep Implementasi Kebijakan.....                        | 17            |
| 2.2.1 Implementasi Kebijakan Publik.....                         | 17            |
| 2.2.2 Model Kebijakan.....                                       | 20            |
| 2.3    Otonomi Dan Kewenangan Desa Dalam Pengelolaan BUMDes..... | 24            |
| 2.4    Kerangka Berpikir Penelitian.....                         | 33            |
| <br><b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>                          | <br><b>35</b> |
| 3.1    Jenis Penelitian.....                                     | 35            |
| 3.2    Fokus Penelitian .....                                    | 36            |
| 3.3    Lokasi Penelitian .....                                   | 37            |
| 3.4    Jenis dan Sumber Data .....                               | 38            |
| 3.5    Instrumen Penelitian.....                                 | 39            |

|               |   |           |
|---------------|---|-----------|
| 3.6           | Teknik Pengumpulan Data.....  | 40        |
| 3.7           | Teknik analisis data.....   | 42        |
| <b>BAB IV</b> | <b>GAMBARAN UMUM</b>  | <b>45</b> |
| 4.1           | Profil Kabupaten Bojonegoro.....  | 45        |
| 4.2           | Profil Desa Bareng.....   | 47        |
| 4.2.1         | Letak Geografis dan Kondisi Alam.....   | 47        |
| 4.2.1.1       | Wilayah Administratif.....  | 47        |
| 4.2.1.2       | Kependudukan.....   | 49        |
| 4.2.1.3       | Kondisi Infrastruktur Desa.....   | 52        |
| 4.3           | Mengenal Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sejahtera.....                           | 53        |
| 4.3.1         | Sejarah Berdiri.....  | 53        |
| <b>BAB V</b>  | <b>PEMBAHASAN</b>   | <b>55</b> |
| 5.1           | Tujuan kebijakan BUMDes dengan Standart yang jelas.....                           | 56        |
| 5.2           | Sumberdaya .....  | 58        |
| 5.3           | Kualitas Hubungan Inter-Organisasional.....                                       | 61        |
| 5.4           | Karakteristik Lembaga/Organisasi Pelaksana.....                                   | 64        |
| 5.4.1         | Kompetensi dan ukuran agen pelaksana.....   | 64        |
| 5.4.2         | Tingkat kontrol hierarchis pada unit pelaksana<br>terbawah saat implementasi..... | 66        |
| 5.5           | Lingkungan Politik, Sosial dan Ekonomi.....                                       | 67        |
| 5.5.1         | Pengaruh kebijakan terhadap kondisi sosial ekonomi                                | 69        |
| 5.5.2         | Respon masyarakat Bareng terhadap keberadaan<br>BUMDes.....                       | 74        |
| 5.5.3         | Dukungan pemerintah desa terhadap BUMDes.....                                     | 75        |
| 5.6           | Disposisi/ tanggapan atau sikap para pelaksana.....                               | 77        |

**BAB VI PENUTUP**

|     |                  |    |
|-----|------------------|----|
| 6.1 | Kesimpulan.....  | 80 |
| 6.2 | Rekomendasi..... | 84 |





## DAFTAR TABEL

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.1 | Data indeks pembangunan desa tahun 2014 menurut sebaran pulau..... | 6  |
| 1.2 | Sebaran Pilot Project Bum Desa Di Kabupaten Bojonegoro .....       | 9  |
| 2.1 | Penelitian Terdahulu.....  | 15 |
| 3.1 | Daftar Informan.....   | 41 |
| 4.1 | Batas Desa.....  | 47 |
| 4.2 | Penggunaan Lahan Desa.....   | 48 |
| 4.3 | Klasifikasi Pekerjaan Masyarakat Desa Bareng.....                  | 50 |
| 4.4 | Klasifikasi Pendidikan Masyarakat Desa Bareng.....                 | 51 |
| 5.1 | Honorium pengurus BUMDes, Badan Pengawas Dan Pokmas.....           | 60 |
| 5.2 | Pembagian SHU.....   | 70 |
| 5.3 | Data Penyaluran Santunan Setiap Tahun.....                         | 72 |



## DAFTAR GAMBAR

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 4.1 | Peta Administrasi Kabupaten Bojonegoro..... | 46 |
| 4.2 | Peta Administrasi Desa Bareng.....          | 48 |
| 5.1 | Dokumentasi Santunan Sosial.....            | 73 |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Penelitian ini membahas tentang implementasi kebijakan sebuah lembaga perekonomian desa. Khususnya dalam pembangunan dan peningkatan perekonomian Masyarakat di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Penelitian ini di tujukan untuk mendorong masyarakat di tingkat desa supaya memiliki kemampuan dan mental bekerja demi tercapainya peningkatan perekonomian bagi kehidupan mereka.

Kaitanya penelitian ini dimulai sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang merupakan pengganti Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999. “Dimana telah memberikan perubahan yang signifikan dalam pelaksanaan pembangunan nasional. Pelaksanaan pembangunan saat ini dilaksanakan dengan semangat desentralisasi. Desentralisasi kewenangan pusat kepada daerah diwujudkan melalui pemberian otonomi seluas-luasnya kepada daerah untuk melaksanakan pembangunan dan mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya yang dimiliki pemerintah daerah untuk mendukung kesejahteraan masyarakat.”

Reiner Rohdewohld (1995:85) mengatakan bahwa “desentralisasi diharapkan dapat meningkatkan didalam memanfaatkan dan mengali sumber-

sumber atau potensi untuk pembangunan daerah dalam rangka mencapai efisiensi dan efektivitas pemberian layanan kepada publik.”

Desentralisasi dijadikan ujung tombak pelaksanaan pembangunan di Indonesia. Hal ini tertuang di dalam RPJMN 2015-2019. “Pemerintahan presiden Joko Widodo menerapkan desentralisasi melalui sembilan program prioritas. Salah satu program prioritas yang dilakukan yaitu menerapkan pembangunan Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Isu pembangunan desa menjadi salah satu hal yang diprioritaskan untuk mewujudkan pembangunan dari tataran pemerintahan paling bawah yaitu pemerintah desa. Selain itu pelaksanaan prioritas pembangunan desa dilaksanakan untuk mendukung dan menjalankan amanat Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa.”

Pengaturan tentang Desa dijelaskan lebih lanjut melalui regulasi tersebut. Sehingga mampu memberikan sebuah gambaran bahwa saat ini desa berada dalam masa transisi kekuasaan akibat perubahan yang terjadi pada tingkat di atas desa. Asumsinya adalah desa berada pada posisi terkootasi oleh negara sepanjang Orde Baru. Perubahan sistem belakangan ini memberikan ruang yang lebih luas terhadap pemerintah. Ha itu ditandai dengan adanya perombakan struktur di mana pelibatan masyarakat desa secara langsung sebagai kontrol di level paling bawah. Amanat Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 yang mengatur tentang Desa diharapkan mampu memulihkan peran dari Desa sebagai lembaga pemerintah yang berada pada level terbawah. Sebagaimana diketahui pengaturan tentang Desa, sebelumnya masih digabung dalam Undang-undang Nomor 32 tahun 2004

tentang Pemerintah Daerah. “Pengaturan tersendiri terhadap Kelembagaan Desa diharapkan mampu mengurai berbagai permasalahan yang selama ini terjadi, khususnya terkait keberadaan Desa itu sendiri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat desa.”

Senada dengan yang disampaikan oleh Hanif Nurcholis (2016:11) bahwa “salah satu faktor utama desa tidak mampu memberikan pelayanan publik secara optimal dikarenakan belum direformasinya lembaga desa. Di lain sisi, penjelasan pengaturan desa sebagai kesatuan hukum yang harus diakui juga telah dijelaskan dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 18 B ayat 2 yang menyebutkan bahwa:”

“Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang diatur dalam undang-undang.”

Widjaja (2003:3) dalam bukunya yang berjudul “Otonomi Desa” memberikan penjelasan terkait hal tersebut dengan menyatakan bahwa, “Desa adalah sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal-usul yang bersifat istimewa”. Dalam hal ini landasan pemikiran mengenai Pemerintahan Desa adalah keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi dan pemberdayaan masyarakat. Sementara itu, dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 1 ayat 1, dijelaskan bahwa :

“Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.”

Penjelasan di atas memberikan pengertian bahwa desa memiliki kewenangan istimewa untuk membangun urusan sendiri. Baik mengatur pemerintahannya maupun urusan lain dengan melibatkan partisipasi masyarakat yang menghasilkan kesepakatan hukum serta adanya pengakuan dari negara.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 1 ayat 2 bahwa “Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.” Otonomi desa sendiri telah memberikan kewenangan bagi desa secara lebih luas. Dimana desa dapat melaksanakan pembangunan desa secara mandiri. Kewenangan yang dimiliki desa dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 18 bahwa, “Kewenangan Desa meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat Desa.”

Pemerintah desa sebagai pemerintahan yang berada pada level terbawah merupakan ujung tombak terdepan dalam upaya pemberian pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah desa dalam menjalankan tugasnya dilapangan akan berhadapan langsung dengan masyarakat, tentunya dengan kompleksitas permasalahan dan kebutuhan yang muncul pada tataran bawah. Maka dari itu formulasi kebijakan dari pemerintah pusat untuk mendukung pembangunan desa menjadi hal yang *urgent* dalam mendukung pelaksanaan pembangunan desa.



Pembangunan desa yang dilakukan tentunya harus juga diarahkan sebagaimana yang ditetapkan melalui UU No.6 tahun 2014 tentang desa, menyebutkan bahwa :

“Pembangunan Desa bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan dengan mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan, dan kegotong-royongan guna mewujudkan pengarusutamaan perdamaian dan keadilan sosial.”

Perkembangan kondisi pembangunan desa dihadapkan pada berbagai masalah baik dalam hal pemberian pelayanan dasar, infrastruktur, aksesibilitas, pelayanan umum dan penyelenggaraan pemerintahannya. Hasil Indeks Pembangunan Desa tahun 2014 mencatat bahwa tahap perkembangan desa di Indonesia berada dalam kategori desa berkembang dengan nilai Indeks Pembangunan desa (IPD) sebesar 55,71. Kategori kalsifikasi Indeks Pembangunan desa (IPD) sendiri dibagi dalam 3 kategori yaitu; a) Desa mandiri, apabila nilai IPD mencapai lebih dari 75, b) Desa Berkembang, apabila nilai IPD lebih dari 50 kurang dari atau sama dengan 75, dan c) Desa Tertinggal, apabila nilai IPD kurang dari atau sama dengan 50.

Berdasarkan data tabel dibawah ini, Indeks Pembangunan Desa paling besar terdapat di Pulau Jawa-Bali (65,03). Sementara indeks paling rendah terdapat di Pulau Papua (32,05). Dilihat dari tingkat perkembanganya, desa-desa di Indonesia pada umumnya dalam kategori desa berkembang. Hal tersebut dapat dilihat dari sebagian pulau yang rata-rata indeksnya masih dalam kategori desa berkembang. Pulau-pulau tersebut antara lain: Pulau Jawa-Bali, Sulawesi, Sumatera, Nusa

Tenggara, dan Kalimantan. Sementara dua pulau lainnya (Pulau Maluku dan Papua), rata-rata perkembangan desanya masih dalam kategori desa tertinggal.

**Tabel 1.1**  
**Data Indeks Pembangunan Desa Tahun 2014 Menurut Sebaran Pulau**

| Nama Wilayah Pulau | IPD 2014 | Persentase desa menurut Tipologi Desa |            |         | Jumlah Desa |
|--------------------|----------|---------------------------------------|------------|---------|-------------|
|                    |          | Tertinggal                            | Berkembang | Mandiri |             |
| Sumatera           | 55,87    | 8,07                                  | 22,24      | 0,61    | 22.910      |
| Jawa-Bali          | 65,03    | 0,94                                  | 28,11      | 3,04    | 23.117      |
| Nusa Tenggara      | 52,46    | 2,14                                  | 3,13       | 0,06    | 3,945       |
| Kalimantan         | 52,41    | 3,31                                  | 5,34       | 0,10    | 6.486       |
| Sulawesi           | 56,38    | 2,65                                  | 8,05       | 1,08    | 8.635       |
| Maluku             | 46,89    | 1,83                                  | 1,18       | 0,02    | 2.254       |
| Papua              | 32,05    | 8,29                                  | 0,81       | 0,01    | 6.746       |
| Indonesia          | 55,71    | 27,22                                 | 68,86      | 3,92    | 74.093      |

*Sumber: IPD, Tantangan Pemenuhan Standar Pelayanan Minimum Desa (kerjasama Bappenas dengan BPS RI, Tahun 2014)*

Pemerintah mempertegas upaya mengurangi jumlah desa tertinggal dalam sebuah kebijakan. Target sasarnya termuat dalam RPJMN 2015-2019. Buku II RPJMN 2015-2019 menyebutkan bahwa “target sasaran pembangunan desa yaitu berkurangnya jumlah desa tertinggal sedikitnya 5.000 desa atau meningkatnya jumlah desa mandiri sedikitnya 2.000 desa. Salah satu kegiatan yang ditujukan untuk membangun dan mensejahterakan masyarakat Desa yang tertuang dalam UU Desa yaitu kegiatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Menurut pasal 1, ayat (6) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 menjelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara

langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Meskipun, substansi mengenai BUMDes bukanlah sesuatu yang baru dalam peraturan tentang pemerintahan desa, BUMDes sesungguhnya telah diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah” (Ridlwani, 2014: 426).

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi juga telah membuat regulasi untuk menyikapi keberadaan BUMDes melalui Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dalam hal ini BUMDes merupakan institusi lokal yang ada di desa yang memiliki ragam bentuk sesuai dengan karakteristik lokal, potensi, dan sumberdaya yang dimiliki masing-masing desa. BUMDes dapat beragam di setiap desa di Indonesia.

Provinsi Jawa Timur dalam meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi masyarakat dan menanggulangi kemiskinan telah mengembangkan kegiatan BUMDes. Hasil pemetaan yang dilakukan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat (Bapemas) Provinsi Jawa Timur menunjukkan bahwa “BUMDes telah terbentuk dan tersebar di 38 kabupaten atau kota” (Bapemas Provinsi Jawa Timur, 2015: 2). Kegiatan tersebut dilakukan karena angka kemiskinan di wilayah perdesaan lebih banyak dibandingkan wilayah perkotaan di Provinsi Jawa Timur. Menurut Badan Statistik Jawa Timur, “angka kemiskinan di Provinsi Jawa Timur pada tahun 2016 mencapai 4.748.420 jiwa dimana sekitar 1.531.890 jiwa atau 32,26% berada di

perkotaan. Sedangkan sekitar 3.216.530 jiwa atau 67,74% berada di perdesaan. Fakta tersebut menunjukkan bahwa masyarakat miskin diperdesaan lebih banyak daripada jumlah penduduk yang tinggal diperkotaan” (Badan Pusat Statistik, 2016). Angka tersebut juga menggambarkan bahwa masyarakat desa rentan mengalami kemiskinan.

Salah satu Kabupaten di Provinsi Jawa Timur yang mengembangkan BUMDes adalah Kabupaten Bojonegoro. “Pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah mendirikan BUMDes sejak tahun 2006, sudah berdiri sebanyak 419 BUMDes. Berdasarkan hasil pemetaan yang dilakukan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Bojonegoro pada tahun 2014, dari 419 BUMDes tersebut, BPMPD Bojonegoro memilih 21 BUMDes untuk dijadikan *pilot project* (proyek percontohan) dan mendapatkan pengarahan dan pendampingan kelembagaan BUMDes.” (Sumber: BPMPD Kabupaten Bojonegoro tahun 2014).

Sebagaimana yang telah dicatat oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMPD) Kabupaten Bojonegoro. Disebutkan bahwa “BUMDes Bareng, Kecamatan Sugihwaras merupakan salah satu BUMDes yang menjadi *pilot project* di Kabupaten Bojonegoro. BUMDes ini berdiri sejak tahun 2004 yang berbentuk Unit Pengelolaan Keuangan (UPK) dan bertransformasi menjadi BUMDes pada tahun 2008. BUMDes Bareng juga telah mengatur BUMDes tersebut melalui Peraturan Desa Nomor 4 Tahun 2008 tentang Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDes Bareng.”

**Tabel 1.2**  
**Tabel Sebaran *Pilot Project* BUMDes di Kabupaten Bojonegoro**

| Kecamatan  | Sebaran BUMDes | Pilot Project BUMDes  |
|------------|----------------|---|
| Margomulyo | 6              |   |
| Ngraho     | 16             |   |
| Tambakrejo | 18             | Desa Jatimulyo  |
| Ngambon    | 5              |   |
| Sekar      | 6              |   |
| Bubulan    | 5              |   |
| Gondang    | 7              |   |
| Temayang   | 12             | Desa Belun, Desa Ngujung  |
| Sugihwaras | 17             | Desa Bareng   |
| Kedungadem | 23             |   |
| Kepohbaru  | 25             | Desa Kepohbaru, Desa Sugihwaras                                 |
| Baureno    | 25             |   |
| Kanor      | 25             | Desa Bungur, Desa Simorejo, Desa Gedongarum, Desa Kedungprimpen |
| Sumberejo  | 26             | Desa Pejambon   |
| Balen      | 23             |   |
| Sukosewu   | 14             |   |
| Kapas      | 21             | Desa Bendo, Desa Plesungan, Desa Kedaton                        |
| Bojonegoro | 7              |   |
| Trucuk     | 12             | Desa Kandangan  |
| Dander     | 16             | Desa Ngumpak Dalem  |
| Ngasem     | 17             | Desa Ngasem   |
| Gayam      | 12             |   |
| Kalitidu   | 18             | Desa Ngringin Rejo, Desa Sumengko                               |
| Malo       | 20             | Desa Malo   |
| Purwosari  | 12             |   |



| Kecamatan     | Sebaran BUMDes | Pilot Project BUMDes |
|---------------|----------------|----------------------|
| Padangan      | 16             | Desa Kebonagung      |
| Kasiman       | 10             |                      |
| Kedewan       | 5              | Desa Wonocolo        |
| <b>Jumlah</b> | <b>419</b>     | <b>21</b>            |

Sumber : BPMPD Kabupaten Bojonegoro 2014

Sebagaimana dijelaskan dalam buku (Profil BUMDes Bareng, 2015:5). Disebutkan bahwa, “Usaha yang dikelola BUMDes Desa Bareng yaitu Program Usaha Simpan Pinjam Permodalan yang berdiri sejak tahun 2008 dan Program Usaha Kredit Barang Elektronik tahun 2012. Selain itu, untuk meningkatkan partisipasi masyarakat serta menanamkan rasa ikut memiliki, BUMDes Desa Bareng juga membuat Program Usaha Bank Sampah yang bertujuan untuk membiasakan masyarakat hidup bersih, gemar menabung dan juga menggali dana sukarela dari masyarakat pada tahun 2012. Sampai saat ini, jumlah kelompok masyarakat (Pokmas) yang aktif terdapat 32 kelompok atau sekitar 266 orang.”

Berdasarkan wawancara awal (*grand tour question*), “keberadaan BUMDes Bareng nampaknya memiliki dampak bagi masyarakat Desa Bareng. Sebelum adanya BUMDes Bareng, masyarakat Desa Bareng merasa kesulitan mendapatkan permodalan. Sehingga masyarakat meminjam ke Bank swasta dengan bunga yang cukup tinggi. Setelah adanya BUMDes, masyarakat dipermudah dalam mendapatkan akses permodalan yang digunakan membuka usaha yang meliputi usaha untuk pertanian, perdagangan, pertokoan dan lainnya.”

BUMDes Desa Bareng telah mendapatkan berbagai penghargaan. Baik dari tingkat Kabupaten sampai tingkat Profinsi. Diantaranya “menjadi BUMDes



terbaik di Kabupaten Bojonegoro pada tahun 2008, 2009 dan 2014. Selain itu, BUMDes Bareng menjadi BUMDes terbaik ke-enam dalam evaluasi kinerja unit pengelola keuangan program Gerakan Terpadu Pengentasan Kemiskinan (Gerdu-Taskin) Provinsi Jawa Timur tahun 2008 dan menjadi BUMDes terbaik keempat dalam evaluasi BUMDes Provinsi Jawa Timur tahun 2015. Menurut data yang disampaikan dalam evaluasi BUMDes Provinsi Jawa Timur tahun 2015, dari modal awal sebesar Rp 63.000.000, sejak berdiri dari tahun 2004 hingga per 31 Desember 2016 mencapai Rp 594.884.330,00 (Profil BUMDes Bareng, 2015: 5). Rasio perkembangan asset dari usaha yang diimplementasikan mencapai 708%. Adapun Sisa Hasil Usaha (SHU) tiga tahun terakhir selalu mengalami peningkatan.”

Dampak sosial keberadaan BUMDes Bareng nampaknya juga dirasakan oleh masyarakat Desa Bareng dimana setiap tahunnya BUMDes Bareng mengalokasikan 10% dari SHU untuk bantuan sosial. Hal tersebut sesuai dengan pasal 38, ayat (2) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 yang menjelaskan bahwa hasil usaha BUMDes dimanfaatkan untuk pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam anggaran pendapatan dan belanja desa (APBDes).

Senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibawati (2015: 202) yang menunjukkan bahwa “BUMDes telah berhasil menjadi lembaga ekonomi pedesaan yang mendukung terwujudnya otonomi desa, mengangkat potensi desa dan mendorong peningkatan kesejahteraan warga masyarakat.” Temuan tersebut

juga didukung oleh Rahmawati (2014: 126) yang juga menunjukkan bahwa “keberadaan BUMDes bermanfaat baik secara sosial maupun ekonomi bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.”

Kemampuan BUMDes Bareng dalam memberikan beberapa dampak positif bagi masyarakat menarik untuk dikaji. Sehubungan dengan adanya fenomena tersebut dan hasil penelitian terdahulu, peneliti tertarik untuk mengkaji implementasi kebijakan BUMDes di Desa Bareng, Kecamatan Sugihwaras, Kabupaten Bojonegoro guna mengetahui dan menganalisis sejauh mana dampak kegiatan BUMDes Bareng bagi masyarakat Desa Bareng yang diukur sesuai dengan tujuan awal diberlakukannya kebijakan pemerintah pusat yang diatur dalam Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Berdasarkan ulasan tersebut, maka peneliti melakukan sebuah kajian studi dengan judul "**Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Studi Pada BUMDes di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro)**". Kajian studi ini merupakan kegiatan untuk mendukung apa yang menjadi pedoman pokok Perguruan Tinggi (Tri Dharma Perguruan Tinggi) yang salah satunya dalam hal penelitian.

## 1.2 Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimanakah implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro tahun 2018?

### 1.3 Tujuan

Berdasarkan perumusan masalah sebagaimana diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro tahun 2018.
- b. Untuk mengetahui faktor penghambat dalam implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro.
- c. Untuk mengetahui aktor-aktor pembuat dan pelaksana kebijakan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini secara akademis dan praktis sebagai berikut:

- a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahn bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Kebijakan Publik. Lebih khusus terkait kelembagaan pemerintah desa (Badan Usaha Milik Desa).

- b. Manfaat Praktis

Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan kepada pihak Pemerintah Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro. Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro. Serta

berbagai pihak lainnya dalam hal pelaksanaan kebijakan pemberdayaan masyarakat desa melalui BUMDes.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan membahas terkait studi terdahulu sebagai alat pembandingan dan bukti orisinalitas penelitian ini. Selanjutnya bab ini juga menjabarkan tentang teori apa yang akan digunakan dalam penelitian. Tidak lupa pula akan dibahas terkait alur pikir penelitian sebagai gambaran arah penelitian ini.

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dipaparkan beberapa studi terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Terdapat beberapa studi terdahulu yang disajikan secara singkat sebagai berikut:

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti  | Judul Penelitian  | Fokus penelitian  | Jenis Penelitian      | Persamaan dan perbedaan   |
|----|--|---|---|-----------------------|---|
| a. | Robin Gita Mandira, Anantawikrama Tungga Atmadja, dan Nyoman Ari Surya Darmawan (2014) | Analisis Sistem Pengendalian Intern Pemberian Kredit Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandala Giri Amertha Di Desa Tajun. | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas sistem pengendalian intern dalam pemberian kredit pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Desa Tajun. Penelitian ini dilakukan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandala Giri Amertha di Desa Tajun | deskriptif kualitatif | <ul style="list-style-type: none"> <li>Persamaan               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.</li> <li>-Subjek penelitiannya BUMDes</li> </ul> </li> <li>Perbedaan               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tempat/lokasi penelitian di Desa Tajun.</li> <li>-teori, penelitian ini menggunakan teori pengendalian sistem intern pemberian kredit.</li> </ul> </li> </ul> |
| b. | Khalida Ibrahim (2013)   | Pengaturan Dan Pembentukan  | Penelitian ini berfokus pada pengaturan dan   | deskriptif kualitatif | <ul style="list-style-type: none"> <li>Persamaan               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menggunakan jenis</li> </ul> </li> </ul>   |





|    |   |   |   |                       |   |
|----|---|---|---|-----------------------|---|
|    |   | BUMDes Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004.   | pembentukan BUMDes dapat meningkatkan pendapatan asli desa. Penelitian ini dilakukan pada 5 Desa di Kabupaten Lombok Timur.   |                       | <p>penelitian deskriptif kualitatif.</p> <p>-Subjek penelitiannya BUMDes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan</li> </ul> <p>-Tempat/lokasi penelitian di Kabupaten Lombok Timur.</p> <p>-penelitian ini menggunakan teori pendekatan perundang-undangan.</p>  |
| c. | Hadi Irawan (2013)  | Eksistensi BUMDes Dari Aspek Otonomi Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. | <p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui eksistensi BUMDes yang terkandung dalam UU No. 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah</p> <p>Memberikan kontribusi terhadap perekonomian di desa dan untuk mengetahui mekanisme pembentukan dan pengelolaan BUMDes berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.</p> | Normatif kualitatif   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persamaan</li> </ul> <p>-Subjek penelitiannya BUMDes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan</li> </ul> <p>-menggunakan metode penelitian normatif kualitatif</p> <p>- penelitian ini menggunakan teori pendekatan perundang-undangan.</p>  |
| d. | Coristya Berlian Ramadana, Heru Ribawanto, Suwondo (2013) | Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa                                       | (1) keberadaan Badan Usaha Milik Desa (2) kontribusi keberadaan badan usaha milik desa dalam penguatan ekonomi desa (3) faktor penghambat dan pendukung.  | Kualitatif deskriptif | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persamaan</li> </ul> <p>-Menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.</p> <p>-Subjek penelitiannya BUMDes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan</li> </ul> <p>-tempat/lokasi penelitian di Desa Landungsari Kab.Malang</p> <p>-penelitian ini menggunakan teori kelembagaan, teori</p> |



|  |  |  |  |  |                                   |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------|
|  |  |  |  |  | partisipasi, dan teori kemitraan. |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------|

Sumber: *Diolah oleh peneliti, Tahun 2018*

Pemaparan studi terdahulu tersebut, terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada arah dan tujuan penelitian ini. Penelitian-penelitian sebelumnya bertujuan untuk mengetahui pengaruh BUMDes terhadap pendapatan desa, pendirian desa menurut undang-undang, dan penelitian terkait sistem intern pengendalian pada kredit desa. Selain dari segi hasil penelitian yang ingin dicapai, penelitian ini akan berdeda dari segi lokasi penelitian. Hal itu juga berpengaruh terhadap hasilnya nanti, karena disetiap daerah dan desa memiliki dinamika sosial sendiri-sendiri. Sehingga ada perbedaan mendasar antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Karena, hasil penelitian ini akan melihat "Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro.

## 2.2 Konsep Implementasi Kebijakan

### 2.2.1 Implementasi Kebijakan Publik

Studi implementasi kebijakan merupakan suatu kajian mengenai studi kebijakan publik yang mengarah pada proses pelaksanaan dari suatu kebijakan. Apabila implementasi kebijakan tidak disiapkan dan direncanakan dengan baik maka tujuan kebijakan tidak akan terwujud. Demikian pula sebaliknya, apabila kebijakan tidak dirumuskan dengan baik maka tujuan kebijakan juga tidak akan tercapai meskipun persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan telah dilakukan dengan baik. Kompleksitas implementasi bukan saja diantisipasi oleh

banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat tetapi juga disebabkan oleh proses implementasi yang dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel individu maupun variabel organisasional dan masing-masing variabel berpengaruh tersebut juga saling berinteraksi sama lainnya.

Agustino (2008:43) mengatakan bahwa “implementasi kebijakan dikenal ada dua pendekatan yaitu pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan *top down* adalah implementasi kebijakan yang disentralisir dan dimulai dari aktor pusat dan keputusannya pun diambil dari tingkat pusat. Tindakan para pelaksana (administrator dan birokrat) yang berada di level bawah (*street level bureaucrat*) sesuai dengan prosedur serta tujuan yang telah digariskan oleh para pembuat kebijakan di tingkat pusat. Bertolak belakang dengan pendekatan *bottom up*, pendekatan *bottom up* lebih menyoroti implementasi kebijakan yang terformulasi dari inisiasi warga masyarakat.” Argumentasi yang diberikan adalah masalah dan persoalan yang terjadi pada level daerah hanya dapat dimengerti secara baik oleh warga setempat. Sehingga tahap implementasinya pun suatu kebijakan selalu melibatkan masyarakat secara partisipatif.

Implementasi kebijakan yang efektif dapat dipahami dan dianalisa dengan menggunakan berbagai model implementasi kebijakan. Dalam studi kebijakan publik terdapat banyak model implementasi kebijakan publik yang berperspektif *top down*, diantaranya model implementasi kebijakan publik Donald Van Meter dan Carl Van Horn (1975), George Edward III (1980), Merilee Grindle (1980), dan Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier (1983). Berbagai model implementasi kebijakan tersebut, ada yang relatif abstrak dan ada pula yang relatif operasional.

Penelitian ini tidak bermaksud menilai mana diantara model-model tersebut yang baik. Penggunaan suatu model tertentu lebih didasarkan pada keperluan analisis semata, tergantung pada kompleksitas permasalahan kebijakan yang dikaji dan tujuan analisis itu sendiri.

Van Meter dan Van Horn (1975:447) menjelaskan tentang pengertian implementasi kebijakan sebagai berikut :

*“Policy implementation encompasses those actions by public and private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions, this include both one time efforts to transform decisions into operational terms, as well as continuing efforts to achieve the large and small changes mandated by policy decisions.”*

(Implementasi kebijakan menekankan pada suatu tindakan, baik yang dilakukan oleh pihak pemerintah maupun individu (atau kelompok) swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan sebelumnya. Pada suatu saat, tindakan ini berusaha mentransformasikan keputusan-keputusan menjadi pola-pola operasional serta melanjutkan usaha-usaha tersebut untuk mencapai perubahan, baik besar maupun kecil, yang diamanatkan oleh keputusan-keputusan kebijakan tertentu).

Maksud pengertian di atas bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan untuk mentransformasikan kebijakan menjadi tindakan yang bersifat operasional oleh pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari berbagai penjelasan singkat terkait implementasi kebijakan tersebut. Dapat dipahami bahwa, implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan keputusan atau peraturan dan dalam hal ini memerlukan kesediaan kelompok sasaran (*target groups*) untuk mencapai tujuan/sasaran sebagaimana yang diinginkan oleh para pengambil kebijakan. Implementasi kebijakan tersebut tidak dapat dimulai sebelum tujuan dan sasaran ditetapkan oleh pengambil

kebijakan. Implementasi kebijakan hanya akan terjadi jika undang-undang telah ditetapkan.

Dari definisi implementasi kebijakan di atas, pada prinsipnya dapat diketahui tiga hal, yaitu adanya tujuan atau sasaran kebijakan, adanya kegiatan pencapaian tujuan, dan adanya hasil kegiatan. Konsep kunci implementasi kebijakan adalah suatu aspek yang sangat penting dari seluruh proses kebijakan publik yang berupa proses pelaksanaan kebijakan yang melibatkan sejumlah sumberdaya yang termasuk manusia, dana, dan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pembuat kebijakan sehingga menghasilkan kinerja kebijakan yang efektif dan efisien.

### **2.2.2 Model Kebijakan Menurut Van Meter dan Van Horn**

Model yang ditawarkan oleh mereka bergerak dari pendekatan umum yang dikembangkan oleh pendahulunya, Pressman dan Wildavsky, menjadi sebuah model proses implementasi. Pendekatan-pendekatan sebelumnya meski dianggap sangat membantu memahami proses implementasi, namun sangat kurang dalam kerangka teoritik. Model yang mereka kembangkan bertumpu pada tiga pilar :

- a. Teori Organisasi, khususnya tentang perubahan organisasi, baik yang dipengaruhi oleh karya Max Weber, Amitai Etzioni.
- b. Studi-studi tentang dampak Kebijakan Publik, terutama kebijakan yang bersifat hukum.
- c. Berbagai studi tentang hubungan inter-organisasi, termasuk hasil studi Pressman & Wildavsky.

Mereka menyatakan pentingnya membedakan isi (content) kebijakan, karena efektifitas implementasi akan sangat bervariasi bergantung tipe dan isu kebijakan tersebut, karena faktor-faktor yang mempengaruhi proses implementasi juga akan sangat berbeda. Menurut mereka tipe kebijakan akan memerlukan karakteristik proses, struktur dan hubungan antar berbagai faktor yang berbeda-beda pula dalam implementasinya. Mereka kemudian mengklasifikasikan kebijakan berdasarkan 2 karakteristik pokok, yakni;

- a. Seberapa besar perubahan yang dituju oleh kebijakan tersebut. Karena semakin besar perubahan yang diharapkan akan berdampak pula pada perubahan organisasional pelaksanaannya.
- b. Seberapa besar penerimaan atas tujuan kebijakan dari para aktor implementasi.

Kasus kebijakan dengan tingkat perubahan tinggi dan mendapat dukungan yang tinggi; atau yang sebaliknya kebijakan dengan tingkat perubahan rendah namun kurang didukung, umumnya jarang terjadi. Dalam hal ini, penerimaan atau consensus atas tujuan kebijakan dianggap penting karena para implementor yang akan menentukan berhasil tidaknya kebijakan mencapai tujuannya, untuk itu mereka menekankan pentingnya partisipasi. Meski model yang diajukan oleh Van Meter dan Van Horn menekankan pentingnya partisipasi implementor dalam penyusunan tujuan kebijakan, namun pendekatan mereka terkatagori pendekatan *Top-down*, sebab dalam bukunya mereka mengatakan bahwa standar dan tujuan kebijakan dikomunikasikan pada implementor melalui jaringan interorganisasional, atau dengan perkataan lain, yang terpenting adalah para



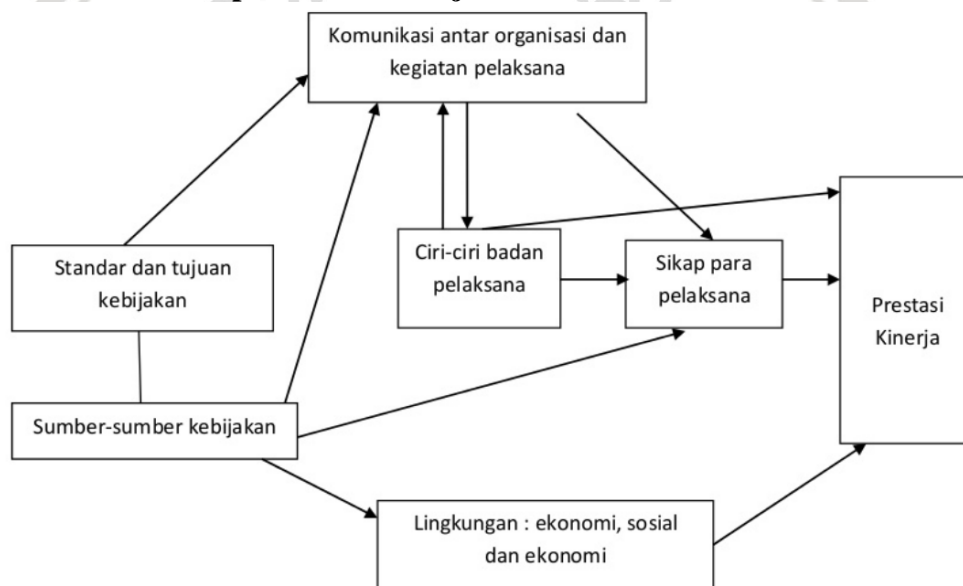
implementor memahami dan menyetujui tujuan dan standar yang telah ditetapkan, bukan turut menentukan tujuan dan standar tersebut.

Berbeda dengan penulis lain yang mencoba memberikan pendekatan preskriptif (Chritopher Hood, misalnya), mereka mencoba memberikan kerangka teoritis untuk menganalisis proses implementasi, sehingga dapat mengenali simpul-simpul yang bisa menjadi penghambat keberhasilan implementasi. Selanjutnya Van Meter dan Van Horn mengatakan bahwa ada 6 (enam) variabel (atau kelompok variabel) yang harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi. Variabel-variabel tersebut adalah :

- a. Tujuan Kebijakan dan Standar yang jelas. yakni rincian mengenai sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan beserta standar untuk mengukur pencapaiannya.
- b. Sumberdaya (dana atau berbagai insentif yang dapat memfasilitasi keefektifan implementasi).
- c. Kualitas Hubungan Inter-Organisasional. Keberhasilan implementasi seringkali menuntut prosedur dan mekanisme kelembagaan yang memungkinkan struktur yang lebih tinggi mengontrol agar implementasi berjalan sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan.
- d. Karakteristik Lembaga/organisasi pelaksana (termasuk di dalamnya: kompetensi dan ukuran agen pelaksana, tingkat kontrol hierarchis pada unit pelaksana terbawah pada saat implementasi, dukungan politik dari eksekutif dan legislatif, dan keterkaitan formal dan informal dengan lembaga pembuat kebijakan).

- e. Lingkungan politik, sosial dan ekonomi, (apakah sumberdaya ekonomi mencukupi. seberapa besar dan bagaimana kebijakan dapat mempengaruhi kondisi sosial ekonomi yang ada. Serta bagaimana tanggapan publik tentang kebijakan tersebut. Termasuk apakah elit mendukung implementasi).
- f. Disposisi/tanggapan atau sikap para pelaksana (termasuk di dalamnya: pengetahuan dan pemahaman akan isi dan tujuan kebijakan, sikap mereka atas kebijakan, serta intensitas sikap).

**Bagan 2.1**  
**Model Proses Implementasi Kebijakan Donal Van Meter dan Van Horn**



*Sumber : Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2005)*

## 2.3 Otonomi dan Kewenangan Desa dalam Pengelolaan Badan Usaha

### Milik Desa (BUMDes) Menurut UU No. 6 Tahun 2014

Pemerintah Desa merupakan sebuah tataran pemerintahan yang berada dalam tataran paling bawah, dengan aktivitas pemerintahan dilaksanakan secara mandiri oleh pemerintah lokal (*local governance*). Desa memiliki arti secara etimologi yang berasal dari bahasa Sansekerta, *deca* yang berarti tanah air, tanah asal, atau tanah kelahiran. Desa menurut H.A.W. Widjaja (2003: 3) dalam bukunya yang berjudul “Otonomi Desa” menyatakan bahwa, “Desa adalah sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal-usul yang bersifat istimewa”. Landasan pemikiran dalam mengenai Pemerintahan Desa adalah keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi dan pemberdayaan masyarakat”.

Bagi Desa, otonomi yang dimiliki berbeda dengan otonomi yang dimiliki oleh daerah propinsi maupun daerah kabupaten dan daerah kota. Otonomi yang dimiliki oleh Desa adalah berdasarkan asal-usul dan adat istiadatnya, bukan berdasarkan penyerahan wewenang dari Pemerintah. Desa atau nama lainnya, yang selanjutnya disebut desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat-istiadat setempat yang diakui dalam sistem Pemerintahan Nasional dan berada di Daerah Kabupaten. Landasan pemikiran yang perlu dikembangkan saat ini adalah keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokrasi, dan pemberdayaan Masyarakat. Pengakuan otonomi di desa, Ndraha (1997:12) menjelaskan sebagai berikut :

- a. Otonomi Desa diklasifikasikan, diakui, dipenuhi, dipercaya dan dilindungi oleh pemerintah, sehingga ketergantungan masyarakat desa kepada “kemurahan hati” pemerintah dapat semakin berkurang.
- b. Posisi dan peran pemerintahan desa dipulihkan, dikembalikan seperti sedia kala atau dikembangkan sehingga mampu mengantisipasi masa depan.

Otonomi Desa merupakan hak, wewenang dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat berdasarkan hak asal-usul dan nilai-nilai sosial budaya yang ada pada masyarakat untuk tumbuh dan berkembang mengikuti perkembangan desa tersebut. Urusan pemerintahan berdasarkan asal-usul Desa, urusan yang menjadi wewenang pemerintahan Kabupaten atau Kota diserahkan pengaturannya kepada Desa. Namun harus selalu diingat bahwa tiada hak tanpa kewajiban, tiada kewenangan tanpa tanggungjawab dan tiada kebebasan tanpa batas. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan hak, kewenangan dan kebebasan dalam penyelenggaraan otonomi desa harus tetap menjunjung nilai-nilai tanggungjawab terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan menekankan bahwa Desa adalah bagian yang tidak terpisahkan dari bangsa dan negara Indonesia. Pelaksanaan hak, wewenang dan kebebasan otonomi Desa menuntut tanggungjawab untuk memelihara integritas, persatuan dan kesatuan bangsa dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia dan tanggungjawab untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat yang dilaksanakan dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku (Widjaja, 2003: 166).

Dalam sejarah pengaturan Desa, kedudukan, dan kewenangannya sangatlah panjang bahkan sudah ada sejak zaman penjajahan Belanda melalui *Inlandsche Gemeente Ordonantie* (IGO) untuk mengatur Desa di Jawa dan Madura, serta *Inlandsche Gemeente Ordonantie Builtengewsten* (IGOB) untuk mengatur desa di

luar Jawa dan Madura. IGO dan IGOB inilah yang menjadikan bentuk dan corak Desa menjadi beraneka ragam dan memiliki ciri-ciri tersendiri. Secara teoritik ada beberapa model distribusi kewenangan berdasarkan Desa sebagaimana disampaikan Hanif Nurcholis (2016:82) yaitu :

- a. apabila Desa diberi kedudukan sebagai kesatuan masyarakat (self governing community) yang mengatur dirinya sendiri berdasarkan asal usul dan hak-hak tradisionalnya (kedudukan desa sebagai desa adat) maka kewenangan yang dimiliki oleh desa adalah kewenangan asli berdasarkan asas rekognasi.
- b. apabila desa ditempatkan sebagai unit pemerintahan lokal yang otonom (local self government) maka kewenangan Desa adalah kewenangan yang “diarahkan” dari pemerintah, sesuai dengan asas desentralisasi.
- c. apabila Desa ditempatkan sebagai unit administratif atau kepanjangan tangan negara (local self government) maka kewenangan Desa adalah kewenangan yang “didelegasikan” oleh pemerintah atasannya sesuai asas dekonsentrasi atau tugas pembantuan.

Praktek penyelenggaraan pemerintah Desa, dalam sejarah Indonesia merdeka telah diatur melalui Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pemerintah Daerah, Undang-Undang nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintah Desa, Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999, Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, dan terakhir Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Kita bisa melihat bagaimana ketentuan dalam peraturan perundangan tersebut diimplementasikan dan pengaruhnya terhadap eksistensi Pemerintah Desa dan masyarakat desa dalam pelaksanaan pengembangan ekonomi masyarakat, termasuk terhadap eksistensi BUMDes.

Disahkannya Undang-Undang Nomor 6 tentang Desa telah memberikan landasan kuat bagi desa dalam mewujudkan “*Development Community*” dimana Desa tidak lagi sebagai level administrasi atau bawahan daerah tetapi sebaliknya sebagai “*Independent Community*” yaitu Desa dan masyarakatnya berhak



berbicara atas kepentingan masyarakat sendiri. Desa diberi kewenangan untuk mengatur desanya secara mandiri termasuk bidang sosial, politik dan ekonomi. Dengan adanya kemandirian ini diharapkan akan dapat meningkatkan partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan sosial dan politik

Sementara itu, dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 1:1, dijelaskan bahwa :

“Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Pemerintah Desa merupakan sebuah pemerintahan dalam lingkup paling bawah (*Local Governance*), dimana aparatur pemerintah desa memiliki kewenangan otonom untuk mengatur desa secara mandiri. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 1:2 bahwa “Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Otonomi Desa telah memberikan kewenangan bagi Desa untuk melakukan pembangunan desa secara mandiri. Desa memiliki kewenangan sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa pasal 18 bahwa, “Kewenangan Desa meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak

asal usul, dan adat istiadat Desa.” Selanjutnya dalam melaksanakan Pemerintahan Desa, kepala desa menjadi penyelenggara Pemerintahan Desa. Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 ayat 3 menyebutkan bahwa “Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa”.

Kepala Desa mempunyai tugas yang harus dilaksanakan sebagai penyelenggara Pemerintahan Desa, dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Pasal 26 ayat 1 dijelaskan bahwa “Kepala Desa bertugas menyelenggarakan Pemerintahan Desa, melaksanakan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa”. Dalam menjalankan tugasnya sebagai Kepala Desa, Kepala Desa memiliki kewenangan, hak dan kewajibannya, yang mana telah termuat di Undang-Undang No. 6 Tahun 2014.

Perwujudan pelaksanaan wewenang pengelolaan pemerintahan desa dilaksanakan secara bertanggungjawab dengan adanya tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah Desa. Dalam melaksanakan tugas dan wewenang tersebut, Kepala Desa mempunyai kewajiban berdasar ketentuan Pasal 26 ayat 4 Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, yaitu :

- a. Memegang teguh dan mengamalkan Pancasila, melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, serta mempertahankan dan memelihara keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Bhinneka Tunggal Ika;
- b. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa;
- c. Memelihara ketenteraman dan ketertiban masyarakat Desa;
- d. Menaati dan menegakkan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan kehidupan demokrasi dan berkeadilan gender;
- f. Melaksanakan prinsip tata Pemerintahan Desa yang akuntabel, transparan, profesional, efektif dan efisien, bersih, serta bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme;
- g. Menjalin kerja sama dan koordinasi dengan seluruh pemangku

- kepentingan di Desa;
- h. Menyelenggarakan administrasi Pemerintahan Desa yang baik;
  - i. Mengelola Keuangan dan Aset Desa;
  - j. Melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Desa;
  - k. Menyelesaikan perselisihan masyarakat di Desa;
  - l. Mengembangkan perekonomian masyarakat Desa;
  - m. Membina dan melestarikan nilai sosial budaya masyarakat Desa;
  - n. Memberdayakan masyarakat dan lembaga kemasyarakatan di Desa;
  - o. Mengembangkan potensi sumber daya alam dan melestarikan lingkungan hidup; dan
  - p. Memberikan informasi kepada masyarakat Desa.

Penjelasan diatas menyebutkan bahwa tugas dari Kepala Desa adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan, yang dimaksud dari urusan pemerintahan yaitu antara lain pengaturan kehidupan masyarakat sesuai kewenangan desa seperti pembuatan peraturan desa dan pembentukan lembaga kemasyarakatan. Kemudian tugas Kepala Desa dalam hal pembangunan yaitu antara lain pemberdayaan masyarakat dalam penyediaan sarana prasarana fasilitas umum. Sedangkan tugas kemasyarakatan Kepala Desa yaitu meliputi pemberdayaan masyarakat melalui pembinaan kehidupan sosial budaya masyarakat.

Atas pelaksanaan tugas tersebut, Kepala Desa berkewajiban memberikan pertanggungjawaban berupa pembuatan laporan penyelenggaraan pemerintahan desa yang ditujukan kepada Bupati/Walikota, dan laporan pertanggungjawaban kepada Badan Permusyawaratan Desa (BPD) serta menginformasikan seluruh laporan penyelenggaraan pemerintahan kepada masyarakat. Di dalam laporan tersebut berisi laporan dari semua kegiatan desa berdasarkan kewenangan desa yang ada, serta tugas-tugas dan keuangan dari pemerintah, pemerintah provinsi dan pemerintah Kabupaten/Kota. Laporan pertanggungjawaban atas tugas Kepala

Desa ini dilakukan sebagai upaya untuk mewujudkan suatu akuntabilitas dalam suatu pemerintahan desa serta sebagai upaya dalam perwujudan transparansi pemerintah terhadap masyarakat.

Pemerintahan Desa dalam membuat suatu kebijakan strategis desa dilaksanakan secara demokratis melalui Badan Permusyawaratan Desa. Hal tersebut termuat dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 1 ayat 4 bahwa, “Badan Permusyawaratan Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah lembaga yang melaksanakan fungsi pemerintahan yang anggotanya merupakan wakil dari penduduk Desa berdasarkan keterwakilan wilayah dan ditetapkan secara demokratis”.

Kinerja Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dititikberatkan pada “proses penyelenggaraan Pemerintah Desa yang responsif. Sehingga diharapkan terjadinya penyelenggaraan pemerintah yang mengedepankan pemerintah yang aspiratif dan bertanggungjawab demi kemajuan, kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat.” Kinerja BPD diwujudkan dengan adanya pembentukan tata tertib BPD, pembuatan Perdes bersama dengan Pemerintah Desa, pengangkatan dan pemberhentian kepala desa. Hal tersebut sesuai dengan fungsi BPD sebagaimana yang termuat dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 pasal 55 yang meliputi :

- (1) membahas dan menyepakati Rancangan Peraturan Desa bersama Kepala Desa;
- (2) menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat Desa; dan (3) melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa.

Disisi lain untuk mewujudkan fungsi Badan Permusyawaratan Desa tersebut, dalam ketentuan pasal 61 Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang

Desa disebutkan bahwa Badan Permusyawaratan Desa memiliki hak sebagaimana berikut:

- a. mengawasi dan meminta keterangan tentang penyelenggaraan Pemerintahan Desa kepada Pemerintah Desa;
- b. menyatakan pendapat atas penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa; dan
- c. mendapatkan biaya operasional pelaksanaan tugas dan fungsinya dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

Berdasarkan uraian diatas, Kepala Desa dan Badan Permusyawaratan Desa merupakan aparatur Desa yang dipilih secara demokratis oleh masyarakat desa sebagai wujud otonom yang dimiliki oleh desa. Dalam hal ini terkait pembentukan BUMDes sebagai penggerak pendapatan desa juga dilaksanakan pembahasan awal oleh Badan Permusyawaratan Desa.

Sumber pendapatan desa selain yang berasal dari bantuan pemerintah dan pemerintah kabupaten/kota, Undang-Undang No.6 Tahun 2014 juga membuka kesempatan bagi berkembangnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Didalam pasal 87 Undang-Undang No. 6 Tahun 2016 ditentukan bahwa Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDes. BUMDes di kelola dengan semangat kekeluargaan dan gotongroyong. BUMDes dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pendirian BUMDes disepakati melalui Musyawarah Desa dan ditetapkan dengan Peraturan Desa, hal tersebut sebagaimana telah diatur dalam Pasal 88 Undang-Undang No. 6 Tahun 2016. Sementara itu modal awal BUMDes bersumber dari APB Desa, dan selanjutnya kekayaan BUMDes merupakan



kekayaan Desa yang dipisahkan serta tidak terbagi atas saham. Pasal 135 ayat 2 Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa menyebutkan bahwa modal BUMDes terdiri dari penyertaan modal desa, dan penyertaan modal masyarakat desa. Dalam pasal tersebut juga dijelaskan lebih lanjut bahwa penyertaan modal desa berasal dari APB Desa dan sumber lain. Penyertaan modal desa berasal dari APB Desa dapat bersumber dari :

- a. Dana Segar,
- b. Bantuan Pemerintah,
- c. Bantuan Pemerintah Daerah, Dan
- d. Asset Desa Yang Diserahkan Kepada Apb Desa.

Bantuan pemerintah dan pemerintah daerah kepada BUMDes disalurkan melalui mekanisme APB Desa. Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota dan Pemerintah Desa memiliki peranan dalam mendorong perkembangan BUMDes, pasal 90 Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bahwa peran tersebut dapat dilakukan dengan :

- a. memberikan hibah dan/atau akses permodalan,
- b. melakukan pendampingan teknis dan akses ke pasar, dan
- c. memprioritaskan BUMDes dalam pengelolaan sumber daya alam di Desa

Dalam rangka kerjasama antar desa, 2 (dua) desa atau lebih dapat membentuk BUMDes bersama. Pembentukan BUMDes dapat dilakukan melalui pendirian, penggabungan, atau peleburan BUMDes. Pendirian, penggabungan, atau peleburan BUMDes serta pengelolaan BUMDes tersebut dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ketentuan mengenai pendirian,

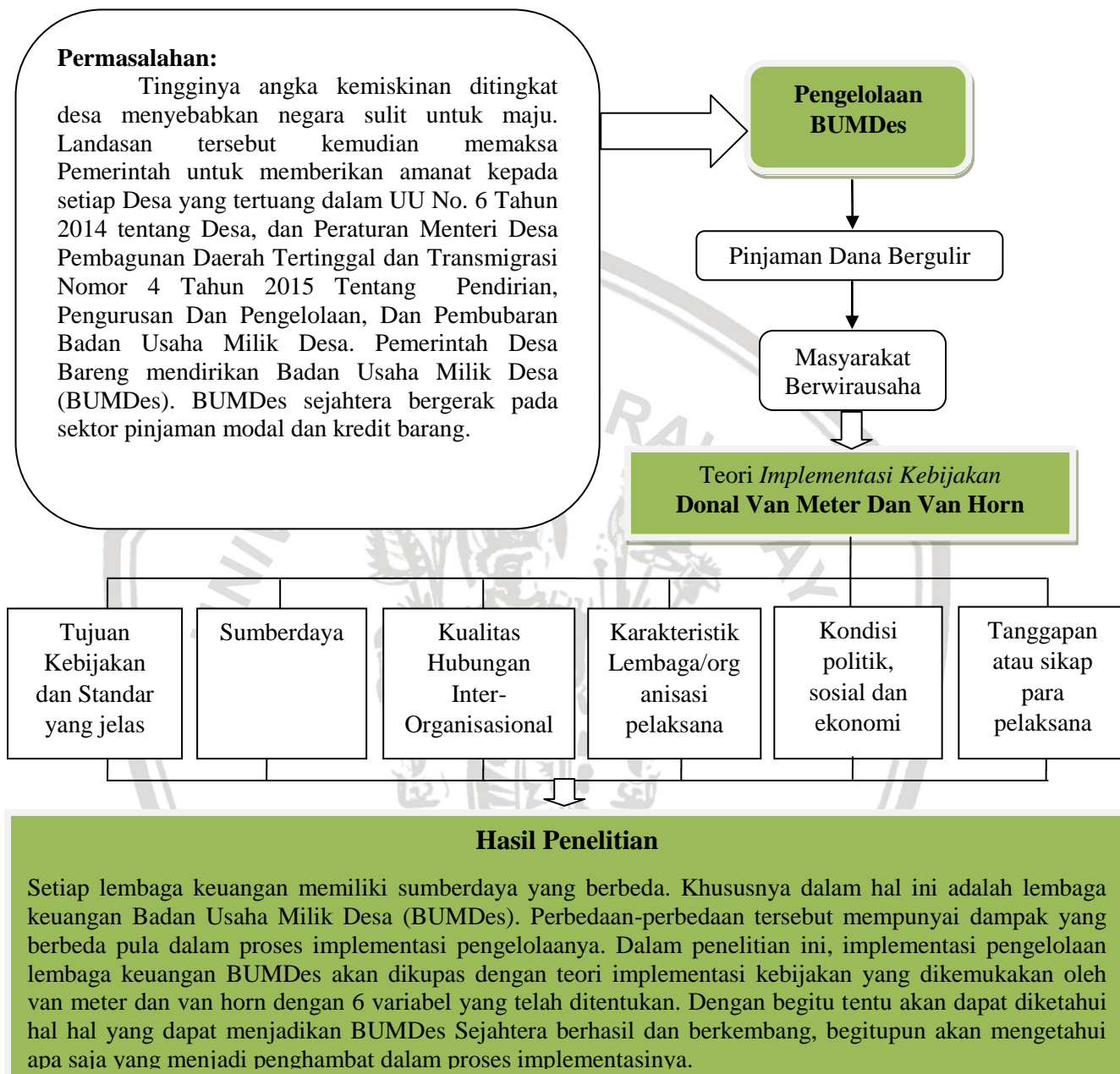
pengurusan dan pengelolaan serta pembubaran BUMDes diatur dengan Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

#### **2.4 Kerangka Berpikir**

Pada sub-bab ini peneliti membuat kerangka berpikir yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Berikut ini adalah bagian yang menjelaskan kerangka berpikir peneliti:



## Bagan 2.2 Alur Berpikir Penelitian



Sumber: Diolah Peneliti, 2018.

### Keterangan:

- : Garis turunan variabel dari teori.
- : Garis alur analisis masalah.
- ⇒ : Awal dan akhir penelitian.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

Pada bab ini peneliti membahas mengenai metode penelitian yang digunakan sebagai pijakan dalam kegiatan penelitian yang telah dilaksanakan. Mulai dari jenis penelitian yang telah dilakukan, fokus yang diteliti, lokasi penelitian, sumber data yang diperoleh, teknik dalam pengumpulan data sampai teknik dalam menganalisa data yang telah diperoleh.

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dan pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Bogdan & Taylor dalam Moleong (2005: 4), mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Kemudian Moleong (2000: 6) mensistesisikan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penggunaan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif ini dipandang lebih mendukung dan memberi arti dalam menyerap permasalahan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Nazir (2003: 54) menambahkan bahwa :

“Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian ini hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala/keadaan dan tidak bermaksud menguji hipotesis”

Pada penelitian ini, peneliti hendak mengumpulkan informasi, dan mendeskripsikan proses implementasi kebijakan pemberdayaan masyarakat desa melalui BUMDes, hal tersebut sebagaimana amanat Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa dengan mengambil studi kasus pada BUMDes di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro.

### **3.2 Fokus Penelitian**

Penentuan fokus sangat menentukan dalam langkah-langkah penelitian. Seperti yang dikemukakan Moleong (2000:8) bahwa penentuan fokus penelitian mempunyai dua tujuan, pertama, penentuan fokus membatasi studi, yang kedua penentuan fokus penelitian secara efektif menetapkan kriteria untuk menyaring informasi yang masuk. Dengan dasar pemahaman tersebut, maka fokus penelitian di dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro tahun 2017
- b. Faktor penghambat implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro.



Fokus diatas akan menjadi batasan penelitian bagi peneliti untuk melakukan pengambilan data, hingga ke tahap analisis data.

### 3.3 Lokasi Penelitian

Peneliti menentukan lokasi berdasarkan pertimbangan rasional yang dapat dilakukan peneliti dengan tujuan pencapaian output penelitian dengan maksimal. Lokasi penelitian yang dilakukan peneliti ialah di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut dikarenakan beberapa hal, antara lain :

- a. Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro telah memiliki BUMDes, yang mana BUMDes Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro merupakan BUMDes yang telah dijadikan sebagai BUMDes percontohan di tingkat Kabupaten Bojonegoro. Dalam Kegiatan perlombaan pengelolaan BUMDes di Tingkat Jawa Timur yang diadakan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur, BUMDes Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro berhasil meraih predikat juara terbaik dalam pengelolaan BUMDes.
- b. Penelitian ini bertempat tinggal di Desa Bareng, Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro. Tepatnya berada dalam satu Kecamatan dengan Desa Bareng. Mudahnya akses diharapkan dapat menggali data dan informasi yang lebih akurat. Selain itu, maka sangat memungkinkan penelitian juga dilaksanakan di beberapa instansi maupun lokasi lain yang berkaitan dengan fenomena yang akan diteliti.

### 3.4 Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah subyek darimana data diperoleh (Arikunto, 2002 : 107) :

- a. Informan. Dalam hal ini peneliti memperoleh secara langsung dari sumber asli sehubungan dengan obyek yang akan diteliti. Data ini didapat dari hasil wawancara peneliti dengan pihak-pihak yang dapat memberi informasi terkait dengan Pelaksanaan kebijakan Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro.
- b. Peristiwa. Peneliti memperoleh data atau informasi yang bersumber dari peristiwa atau fenomena yang dipandang cocok dan bermanfaat untuk mengungkap permasalahan atau fokus penelitian. Fenomena yang dilihat berdasar kegiatan yang terjadi selama kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes di Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro ataupun pihak terkait.
- c. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
  - Data Primer, yaitu data yang dapat diperoleh langsung di lapangan, baik melalui wawancara dengan para narasumber/informan, dan pengamatan di lapangan.
  - Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen atau arsip-arsip, buku, jurnal, artikel, dan sumber referensi/literatur lain yang terrkait dengan judul penelitian ini. Dokumen digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen dapat

dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk prediksi suatu tindakan yang akan dilakukan selanjutnya.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipergunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam proses penelitian. Instrumen penelitian amat penting bagi peneliti saat terjun ke lapangan guna memperoleh data yang akurat, valid dan terpercaya. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan menurut (Moleong, 2000), meliputi :

- a. Penelitian sendiri. Penelitian sendiri adalah instrumen utama dalam sebuah penelitian kualitatif, karena seorang peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis, penafsiran data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya.
- b. Pedoman wawancara. Dalam hal ini peneliti menggunakan petunjuk umum wawancara dengan membuat kerangka dan garis-garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara.
- c. Catatan lapangan. Catatan lapangan yaitu catatan tertulis yang sistematis yang disusun berdasarkan temuan lapangan pada saat observasi dilaksanakan (yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif).

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau metode yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dimana cara tersebut menunjuk pada

suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang kasat mata tetapi dapat dipertontonkan penggunaannya. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini menurut Arikunto (2002:110) adalah :

- a. Observasi, yaitu proses pengumpulan data dengan melakukan penelitian secara langsung ataupun tidak langsung pada objek penelitian dan juga pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki.
- b. Wawancara, yaitu mendapatkan data atau informasi dengan cara yang ditempuh untuk memperoleh data melalui tanya jawab secara langsung dengan beberapa orang yang dianggap berkompeten guna dimintai keterangan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian.
- c. Dokumentasi yaitu proses pengumpulan data melalui dokumen atau arsip-arsip dari pihak yang terkait dengan penelitian. Dalam penelitian, dokumen dapat digunakan sebagai bukti suatu penelitian tau pengujian.

Dalam penelitian ini hal-hal yang dilakukan oleh penelitian ialah :

- a. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan/program yang sedang dilaksanakan seperti halnya, pelaksanaan awal pendirian BUMDes, pengelolaan dan kendala-kendala pelaksanaan program BUMDes, serta dukungan dari pemerintah terkait pengembangan BUMDes
- b. Wawancara, peneliti melakukan tanya-jawab dengan beberapa narasumber dan informan yang terpercaya dan kompeten di bidangnya, terkait strategi pengembangan kapasitas pemerintah desa guna mendapatkan hasil data akurat, *up to date*, dan terpercaya. Wawancara peneliti lakukan pada :

**Tabel 3.1**

### Daftar Informan

| No | Nama Informan       | Status Informan               | Keterangan   |
|----|---------------------|-------------------------------|--|
| 1  | Suroto              | Kaur Pemerintahan Desa Bareng | Dewan Pengawas BUMDes sekaligus (Pemerintah Desa Bareng) |
| 2  | Putra Rudiawan S.Pd | Sekretaris BUMDes sejahtera   | Informan Ahli (pengurus BUMDes)                          |
| 3  | Samuri              | Sie Pelaksana BUMDes          | Informan tambahan  |
| 4  | Ribut               | Kelompok Masyarakat           | Pengguna Jasa Layanan BUMDes                             |

*Sumber : Dioalah oleh Peneliti, 2018*

- c. Dokumentasi, peneliti mengumpulkan data baik yang ada di BUMDes Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro, Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro, dan data lain (primer dan sekunder) yang menunjang dan menguatkan hasil temuan di lapangan. Data yang dikumpulkan dapat berupa arsip, laporan, draf, evaluasi kegiatan, foto, baik yang berbentuk deskriptif maupun angka

### 3.7 Teknik Analisi Data

Analisis data menurut Bogdan dan Biklen dalam Usman dan Akbar (2009:84) adalah proses pencarian dan penyusunan data yang sistematis melalui hasil penelitian yang didapat seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi yang secara akumulasi dapat menambah wawasan bagi peneliti terhadap apa yang ditemukan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif model Miles and Huberman. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat dilakukan wawancara, peneliti melakukan analisis

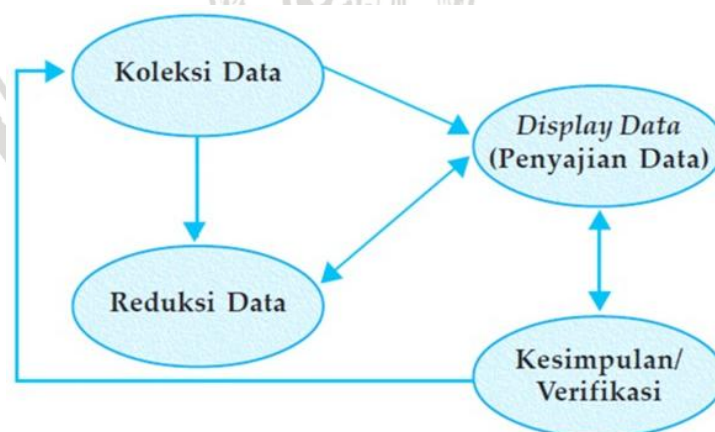


terhadap jawaban yang diwawancarai jika jawaban setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan memberikan pertanyaan lagi hingga diperolehnya data yang dianggap kredibel. Sugiyono (2010:15) mengatakan bahwa komponen analisis data terdiri dari:

- Pengumpulan Data
- Reduksi Data
- Penyajian Data
- Penarikan Kesimpulan meliputi Penggambaran/Verifikasi

Adapun analisis data Miles dan Huberman sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono dapat digambarkan sebagai berikut:

**Bagan 3.1**  
**Komponen- Komponen Analisis Data Model Interaktif Menurut Miles dan Huberman**



*Sumber: Miles and Huberman (2014: 20)*

- Pengumpulan Data, diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk

mengumpulkan data dari obyek penelitian yang berkaitan erat dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian. Disini peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber yang terkait dengan upaya pemberdayaan masyarakat desa melalui implementasi kebijakan BUMDes.

- b. Reduksi Data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, sedangkan data yang tidak perlu disortir agar memberikan kemudahan dalam penampilan, menyajikan dan mencari keterangan yang berguna. Dalam penelitian ini reduksi data dilakukan melalui analisis data yang diperoleh mengenai implementasi kebijakan pemberdayaan masyarakat desa melalui BUMDes.
- c. Penyajian data diartikan sebagai data yang dipilih kemudian dikelompokkan dan disusun menurut kategori yang sejenis untuk ditampilkan sesuai dengan fokus permasalahan yang dihadapi, termasuk kesimpulan sementara yang diperoleh pada saat reduksi. Penyajian-penyajian ini meliputi berbagai jenis matriks, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah dipahami.
- d. Menarik kesimpulan atau verifikasi diartikan sebagai proses yang dilakukan dan disajikan untuk menuju pada kesimpulan akhir untuk menjawab fokus permasalahan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau

interaktif, hipotesis atau teori.



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM

Pada bab ini dibahas mengenai deskripsi gambaran umum dari kondisi struktur sosial objek penelitian. Yang kemudian dilanjutkan dengan pembahasan tentang profil desa dengan pemaparan kondisi geografis Desa Bareng, Kondisi Demografis. Selanjutnya peneliti juga akan memberikan penjelasan seputar BUMDes Sejahtera, mulai dari sejarah berdiri BUMDes, operasional BUMDes dan mengenai isu-isu yang masih relevan dengan penelitian ini. Selain itu peneliti juga memaparkan elemen-elemen yang terlibat dalam pembangunan kemandirian perekonomian di tingkat desa. Selanjutnya peneliti juga membahas tentang keterkaitan anggota kelompok masyarakat dengan pengurus BUMDes Sejahtera. Dengan demikian dapat memberikan gambaran secara umum mengenai objek dan fokus penelitian. Data-data relevan yang disajikan pada bab gambaran umum tentunya akan membantu menjelaskan keadaan sebenarnya dilapangan.

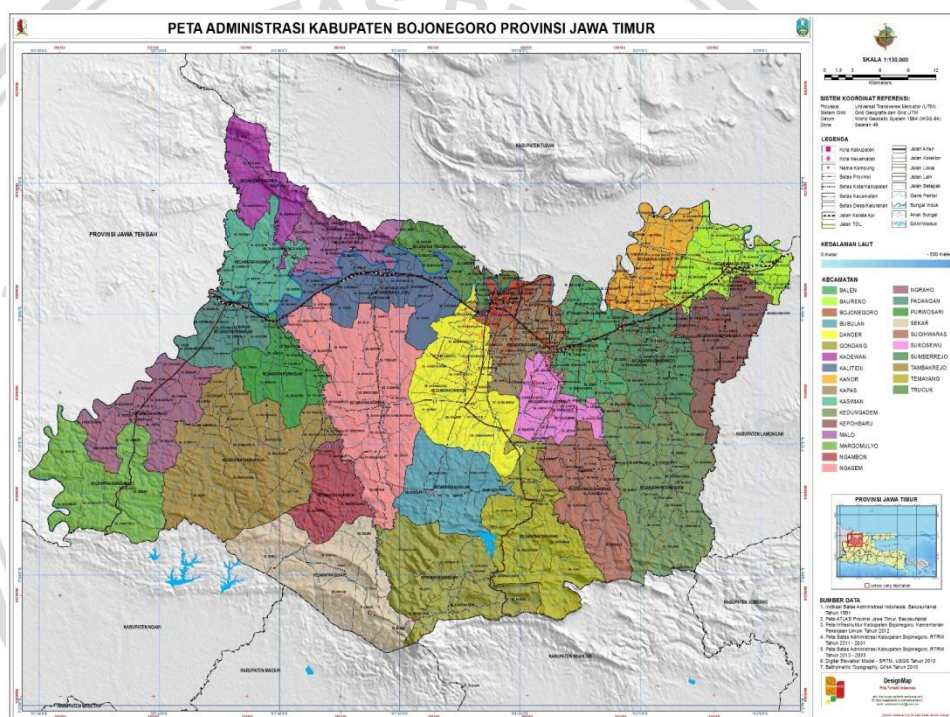
#### 4.1 Profil Kabupaten Bojonegoro

Kabupaten Bojonegoro merupakan salah satu kabupaten yang terletak di ujung barat Provinsi Jawa Timur. Pada bagian barat berbatasan dengan Kabupaten Blora Provinsi Jawa Tengah, bagian timur berbatasan dengan Kabupaten Lamongan, bagian utara berbatasan dengan Kabupaten Tuban, dan bagian selatan berbatasan dengan Kabupaten Madiun, Nganjuk Dan Ngawi. Secara geografis, Kabupaten Bojonegoro terletak antara 112° 25' dan 112° 09' Bujur Timur serta 6°59' dan 7° 37' Lintang Selatan. Kabupaten Bojonegoro terdiri atas dataran rendah yang meliputi sepanjang aliran sungai Bengawan Solo, dan dataran tinggi

diwilayah selatan termasuk daerah gunung Padan Kramat dan Gajah (BPS Kab. Bojonegoro, 2016).

Luas wilayah Kabupaten Bojonegoro adalah 2.307,06 km<sup>2</sup>. Secara administratif pemerintahan terbagi dalam 28 kecamatan dan 419 Desa. Berikut peta administrasi Kabupaten Bojonegoro:

**Gambar 4.1.**  
**Peta Administrasi Kabupaten Bojonegoro**



*Sumber: Peta Tematik Indonesia, 2015.*

Peta di atas memberikan gambaran tentang keberadaan Kabupaten Bojonegoro dari sisi kewilayahannya. Adapun lokasi penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti, berlokasi di Kecamatan Sugihwaras tepatnya Desa Bareng. Jika dilihat dari peta di atas, berlokasi di bagian pojok kiri bawah. Atau tepatnya di ujung selatan wilayah Bojonegoro. Daerah tersebut termasuk daerah



pinggiran yang tergolong daerah dekat dengan hutan yang berbatasan dengan wilayah Nganjuk.

## 4.2 Profil Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras

### 4.2.1 Letak Geografis Dan Kondisi Alam

#### 4.2.1.1 Wilayah Administratif

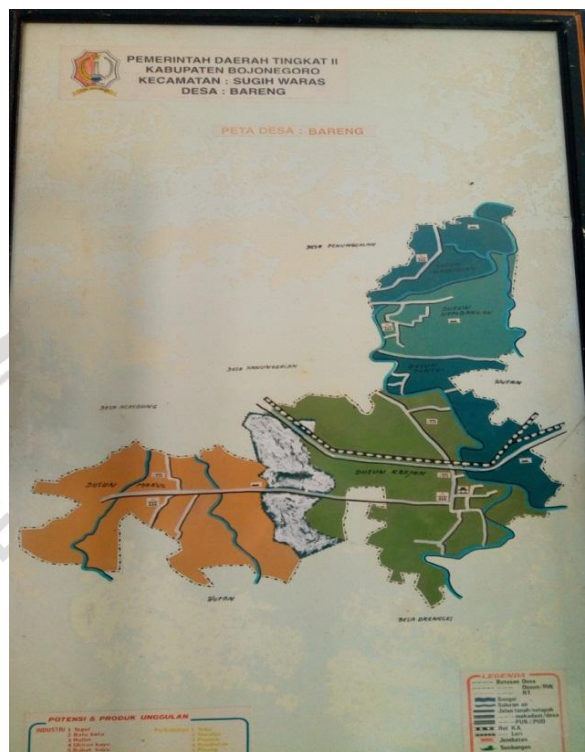
Secara administratif, Desa Bareng adalah salah satu desa di Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro Provinsi Jawa Timur dengan posisi dibatasi oleh wilayah desa-desa tetangga. Adapun batas-batas wilayah Desa Bareng yaitu berbatasan dengan desa-desa yang masih satu wilayah administratif kecamatan sugihwaras. Desa Bareng sebelah utara berbatasan dengan dua desa yaitu Desa Panunggalan dan Desa Alasgung, sebelah timur berbatasan dengan Desa Wedoro dan wilayah Hutan Perhutani, sebelah selatan berbatasan dengan Desa Drenges dan Hutan Perhutani serta sebelah barat berbatasan dengan Desa Siwalan, dan Hutan Perhutani. Desa Bareng pada kondisi tersebut dapat digambarkan pada peta sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Batas Desa Bareng**

| <b>BATAS DESA</b> |                                     |
|-------------------|-------------------------------------|
| Sebelah Utara     | : Desa Paunggalan dan Desa Alasgung |
| Sebelah Selatan   | : Desa Drenges dan Hutan Perhutani  |
| Sebelah Timur     | : Desa Wedoro dan Hutan Perhutani   |
| Sebelah Barat     | : Desa Siwalan                      |

*Sumber: Profil Desa Dalam RPJMDes Tahun 2015-2020 Desa Bareng*

**Gambar 4.2**  
**Peta Administrasi Desa Bareng**



*Sumber: Dokumentasi peneliti 2018*

Berdasarkan pembagian wilayah Desa Bareng dengan Luas wilayah 1.841 Ha, terdapat lahan produktif yang digunakan masyarakat sebagai area bercocok tanam dan pemukiman, hal tersebut dapat terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.2 Penggunaan Lahan Desa Bareng**

| No.    | Luas Wilayah Menurut Penggunaan | Luas (Ha) |
|--------|---------------------------------|-----------|
| 1.     | Tanah Sawah (Tadah Hujan)       | 237       |
| 2.     | Tanah Kering                    |           |
|        | a. Untuk Banggunan              | 52        |
|        | b. Tegal/lading                 | 81        |
|        | c. Hutan/Lain-lain              | 1.471     |
| Jumlah |                                 | 1.841     |

*Sumber: Olahan Peneliti 2018.*

Berdasarkan tabel 4.1 dapat digambarkan bahwa yang paling dominan adalah hutan produksi. Kedua diduduki oleh lahan persawahan yang sesuai dengan rata-rata pekerjaan masyarakat Bareng adalah sebagai petani. Lahan tersebut menjadikan masyarakat Bareng sangat mengandalkan dari sektor pertanian. Mengingat lahan persawahan yang bersifat sawah tadah hujan maka sektor pertanian sawah masih bergantung terhadap curah hujan, sementara dimusin kemarau lebih banyak ditanami tembakau. Pada urutan selanjutnya yaitu lahan untuk tegal/ladang dan yang terakhir lebih untuk bangunan permukiman maupun fasilitas umum. Selain sektor pertanian, pemukiman dengan luas 1.841 Ha tersebut digunakan masyarakat sebagai tempat tinggal dan sebagian area belakang rumah menjadi tempat ternak sapi, kambing dan ayam.

#### **4.2.1.2 Kependudukan**

Berdasarkan data administrasi Pemerintahan Desa tahun 2015, jumlah penduduk Desa Bareng adalah 3429 jiwa, dengan rincian 1697 laki-laki dan 1732 perempuan. Jumlah penduduk demikian ini tergabung dalam 1173 KK.

##### **a) Jumlah Penduduk Menurut Mata Pencarian**

Pekerjaan adalah salah satu kewajiban yang dilakukan bagi yang berusia cukup, mampu dan mau bekerja. Berdasarkan hal tersebut, masyarakat Desa Bareng memiliki profesi yang berbeda-beda, dari jumlah penduduk yang telah disebutkan diatas, dapat dilihat pada tabel dibawah ini macam-macam pekerjaan masyarakat dan jumlahnya, sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Klasifikasi Pekerjaan Masyarakat Desa Bareng**

| No | Jenis Pekerjaan                 | Laki-Laki | Perempuan |
|----|---------------------------------|-----------|-----------|
| 1  | Petani                          | 1568      | 1338      |
| 2  | Buruh Tani                      | 219       | 68        |
| 3  | Buruh Migran                    | 116       | 1         |
| 4  | Pegawai Negeri Sipil            | 16        | 7         |
| 5  | Pengrajin Industri Rumah Tangga | -         | 2         |
| 6  | Pedagang Keliling               | 3         | 9         |
| 7  | Peternak                        | 11        | -         |
| 8  | Montir                          | 3         | -         |
| 9  | Dokter Swasta                   | -         | -         |
| 10 | Bidan Swasta                    | -         | 2         |
| 11 | Perawat Swasta                  | -         | -         |
| 12 | Pembantu Rumah Tangga           | -         | 14        |
| 13 | TNI                             | -         | -         |
| 14 | POLRI                           | 1         | -         |
| 15 | Pensiunan PNS/TNI/POLRI         | 5         | 2         |
| 16 | Pengusaha Kecil dan Menengah    | 3         | -         |
| 17 | Pengusaha Besar                 | 2         | -         |
| 18 | Arsitektur                      | 1         | -         |
| 19 | Karyawan Perusahaan Swasta      | 32        | 6         |

*Sumber: Olahan Peneliti 2018.*

Pada tabel diatas, pekerjaan utama masyarakat Desa Bareng adalah di lahan pertanian yang berjumlah 2906 orang dari total penduduk 3.429 orang. Urutan kedua terbesar yaitu pada pekerjaan jasa buruh pertanian dengan total 287 orang. Jika dilihat pada dua pekerjaan tersebut, Desa Bareng yang disukung dengan potensi sektor pertanian sehingga tidak dipungkiri bahwa sebagian besar masyarakatnya bekerja pada sektor tersebut.

b) Jumlah Penduduk Menurut Tingkat Pendidikan

Pendidikan adalah kewajiban yang dilakukan bagi seluruh warga Indonesia, bagi mereka yang mampu dapat melakukan pendidikan hingga jenjang strata

atau yang lebih tinggi lagi. Bagi masyarakat Desa Bareng pendidikan masih relatif rendah, karena faktor ekonomi dan ketersediaan sekolah yang masih tingkat menengah pertama. Dibawah ini adalah tabel jumlah dan prosentase masyarakat Desa Bareng berdasarkan tamatan sekolah.

**Tabel 4.4**  
**Tingkat Pendidikan Penduduk Desa Bareng**

| Tingkat Pendidikan  | Laki-Laki | Perempuan |
|---------------------|-----------|-----------|
| Tamat SD/Sederajat  | 233       | 231       |
| Tamat SMP/Sederajat | 426       | 313       |
| Tamat SMA/Sederajat | 215       | 230       |
| Tamat D-1/Sederajat | 8         | 5         |
| Tamat D-2/Sederajat | 2         | 1         |
| Tamat D-3/Sederajat | 11        | 9         |
| Tamat S-1/Sederajat | 20        | 8         |
| Tamat S-2/Sederajat | 1         | -         |
| Tamat S-3/Sederajat | -         | -         |
| Lainnya             |           |           |

*Sumber: Olahan Peneliti, 2018.*

Dari tabel di atas dapat dibaca bahwa keterbatasan pendidikan merupakan salah satu penyebab kemiskinan di Desa Bareng. Sehingga tidak heran jika keterbatasan pendidikan tersebut menyebabkan masyarakat Desa Bareng tidak mampu mendapatkan mata pencaharian yang lebih baik atau bahkan penghidupan yang layak. Mayoritas dari mereka mungkin hanya menjadi petani. Dengan begitu aktifitas perekonomian masyarakat cenderung tidak ekspansif, hanya berkutat di dalam desa itu sendiri. Dalam upaya memberikan stimulus perekonomian itulah BUMDes ini sangat diperlukan untuk menunjang perekonomian di tingkat Desa.

#### **4.2.1.3 Kondisi Infrastruktur Desa**

Infrastruktur adalah dapat didefinisikan sebagai kebutuhan dasar fisik pengorganisasian sistim struktur yang diperlukan sebagai layanan dan fasilitas



yang diperlukan agar perekonomian dapat berfungsi dengan baik. Istilah ini umumnya merujuk kepada hal infrastruktur teknis atau fisik yang mendukung jaringan struktur seperti fasilitas antara lain berupa bangunan, jalan, sungai, waduk, tanggul, pengelolaan limbah, pelistrikan dan telekomunikasi.

Infrastruktur sangat berpengaruh terhadap kondisi ekonomi suatu wilayah. Pada sisi lain, infrastruktur merupakan faktor penting sebagai pendorong dan sekaligus sebagai faktor yang mampu mempengaruhi daya tarik investasi dan daya saing daerah dengan kata lain pembangunan sangat berpengaruh terhadap aktivitas ekonomi masyarakat. Mengingat pembiayaan infrastruktur tidak sedikit, maka prioritas sangat perlu ditekankan meliputi; jalan, jembatan, penyediaan air bersih serta konservasi dan regulasi lingkungan dan tata ruang.

Pemerintah Desa Bareng dalam perencanaan program pembangunan. Transportasi antar daerah di Desa Bareng juga relatif lancar. Akan tetapi keberadaan Desa Bareng yang relatif jauh dengan pusat kecamatan.hal ini tentunya menjadi salah satu kendala bagi masyarakat Desa Bareng untuk terlibat dalam pergerakan perekonomian yang ada di pasar kecamatan atau pusat perekonomian lainnya.

#### **4.3 Menenal Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sejahtera**

##### **4.3.1 Sejarah Berdiri**

BUMDES Sejahtera Desa Bareng berdiri atas dasar program pemerintah dalam upaya membantu mengetaskan kemiskinan masyarakat dari level paling bawah yaitu desa. Atas dasar program tersebut, pemerintah Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro Pada Tahun 2004 mendirikan

sebuah Unit Pengelola Keuangan atau biasa disingkat UPK. Anggaran awal yang disediakan oleh pihak pemerintah Desa Bareng untuk UPK Sejahtera sebesar Rp. 63.000.000,-. Pada tahun 2008, UPK Sejahtera bertransformasi menjadi BUMDes Sejahtera. Dalam perjalanannya, BUMDes sejahtera banyak sekali menghadapi kendala untuk membuat BUMDES Sejahtera benar-benar menjadi lembaga yang bermanfaat bagi masyarakat dan pemerintah. Namun berkat adanya kerja keras pengurus dan ketua POKMas serta kerjasama berbagai pihak maka dana yang ada dapat dikelola dan dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat Desa Bareng. Selain itu ini semua tidak lepas dari bimbingan yang diberikan oleh BPMPD Kabupaten Bojonegoro dan pendamping dari Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) IDFOS Bojonegoro.

Usaha Yang dikelola BUMDes Sejahtera dalam rangka mewujudkan cita-cita mulianya adalah dibidang simpan pinjam permodalan dan kredit barang elektronik. Selain itu untuk meningkatkan partisipasi masyarakat serta menanamkan rasa ikut memiliki, maka BUMDes Sejahtera juga memiliki program tabungan sampah, Program ini bertujuan untuk membiasakan masyarakat hidup bersih, gemar menabung dan juga menggali dana sukarela dari masyarakat.

Adapaun Upaya BUMDes Bareng UPK Sejahtera untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan cara mengalokasikan SHU tiap akhir tahun untuk kesejahteraan masyarakat melalui dana pembangunan desa, dana sosial, dana Pendidikan dan Pelatihan.

## BAB V

### IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA SEJAHTERA DESA BARENG

Implementasi kebijakan merupakan bagian dari studi kebijakan publik. Konsep implementasi mengarah pada proses pelaksanaan dari suatu kebijakan. Apabila implementasi kebijakan tidak disiapkan dan direncanakan dengan baik maka tujuan kebijakan tidak akan terwujud. Demikian pula sebaliknya, apabila kebijakan tidak dirumuskan dengan baik maka tujuan kebijakan juga tidak akan tercapai meskipun persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan telah dilakukan dengan baik.

Kompleksitas implementasi bukan saja diantisipasi oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat tetapi juga disebabkan oleh proses implementasi yang dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel individu maupun variabel organisasional dan masing-masing variabel berpengaruh tersebut juga saling berinteraksi sama lainnya. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam (Wibawa Samodra. 1994:19), “Merumuskan sebuah abstraksi yang menunjukkan hubungan antar berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja suatu kebijakan”. Berdasarkan teori Van Meter Van Horn berpendapat bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa dimensi yang berkaitan dengan kebijakan itu sendiri. Model ini menggambarkan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari keputusan politik yang tersedia, pelaksana dan kinerja kebijakan publik. Berikut dimensi dan penjelasannya yaitu : 1) Ukuran dan Tujuan Kebijakan; 2) Sumber Daya; 3) Komunikasi Antarorganisasi dan

Aktivitas Pelaksana; 4) Karakteristik Organisasi Pelaksana; 5) Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik; 6) Sikap/ Kecenderungan (*Disposition*) Para Pelaksana.

Berikut ulasan mengenai hasil analisis data di lapangan yang berfokus pada implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sejahtera Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro.

### **5.1 Tujuan Kebijakan BUMDes dengan Standar yang jelas.**

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya, jika dan hanya ukuran dan tujuan dari sebuah kebijakan memang realitis dengan sosio kultur yang berada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran kebijakan atau tujuan kebijakan terlalu ideal (bahkan terlalu utopis) untuk dilaksanakan di level warga, maka agak sulit memang merealisasikan kebijakan publik hingga titik yang dapat dikatakan berhasil. Tujuan Kebijakan BUMDes dengan Standar yang jelas, yakni rincian mengenai sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan beserta standar untuk mengukur pencapaiannya.

Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan bentuk perhatian perbaikan ekonomi dari tingkat paling bawah. Hal ini di amatkan pemerintah pusat melalui UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Melalui Undang-Undang tersebut, pemerintah mencoba memberikan solusi terkait kebutuhan-kebutuhan mendasar masyarakat Desa. Kaitanya dengan penelitian ini, sesuai dengan yang disampaikan oleh pemerintah Desa Bareng. BUMDes ini mempunyai standart tujuan yang jelas dan mudah untuk dicapai. Suroto (Kaur Pemerintahan Desa Bareng) menyampaikan:

“BUMDes Sejahtera atau sebelumnya masih berbentuk Unit Pengelola Keuangan (UPK) ini didirikan oleh pemerintah Desa Bareng pada tahun 2004. Kemudian sesuai dengan peraturan dan perkembangan kebijakan, UPK ini bertransformasi menjadi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada tahun 2008. Pendirian BUMDes Sejahtera pada umumnya bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat Desa Bareng. Berdirinya BUMDes diharapkan mampu menjadi solusi dalam menyelesaikan persoalan perekonomian masyarakat Desa Bareng. Sebagaimana lebih jelasnya dijelaskan pada visi-misi BUMDes.”

Dari penjelasan Bapak Suroto tersebut dapat diketahui bahwa tujuan BUMDes Sejahtera disusun melalui hasil yang telah disepakati dalam musyawarah penderiaan awal BUMDes. Adapun tujuan BUMDes Sejahtera kemudian diwujudkan melalui visi dan misi, hal tersebut sebagaimana termuat dalam buku profil BUMDes Sejahtera yang menjelaskan sebagai berikut :

Visi BUMDes Bareng yaitu Kreatif, produktif, untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan keterjaminan sosial. Sementara itu untuk mewujudkan visi tersebut maka diwujudkan melalui misi sebagaimana berikut:

1. Mengembangkan ekonomi produktif melalui usaha simpan pinjam dan usaha riil.
2. Meningkatkan pelayanan sosial melalui program keterjaminan sosial.
3. Pengembangan infrastruktur desa melalui dana pembangunan.
4. Menjalinkan kerjasama ekonomi dengan berbagai pihak.
5. Mengelola dana program yang masuk ke desa yang bersifat dana bergulir dalam rangka mengentaskan kemiskinan dan pengembangan ekonomi pedesaan. (Buku Profil BUMDes Sejahtera, 2014)

Dari penjelasan tersebut menunjukkan adanya sasaran dan tujuan yang jelas dari pemerintah Desa Bareng dalam menyikapi permasalahan ekonomi masyarakatnya. Tujuan tersebut dituangkan melalui kebijakan yang dikemas pada Anggaran Dasar lembaga BUMDes. Pernyataan tersebut menggambarkan adanya keseriusan pihak pengurus BUMDes untuk mencapai tujuan atau Visi-Misi BUMDes.



Visi misi yang dijabarkan dalam 6 poin tersebut terlihat pro-rakyat. Hal ini tentunya dapat mendorong masyarakat bawah untuk senantiasa berpartisipasi dalam pengembangan BUMDes. Selain itu, tentunya dengan aktifnya masyarakat dapat menjadikan masyarakat sesegera mungkin keluar dari jurang kemiskinan. Harapan-harapan itu yang kemudian mencoba dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan oleh pemangku kebijakan. Dalam hal ini adalah pengurus BUMDes sejahtera Desa Bareng.

## 5.2 Sumberdaya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia. Sumberdaya Manusia (SDM) merupakan sumberdaya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Diluar sumberdaya manusia, sumberdaya lain yang juga perlu diperhitungkan adalah sumberdaya finansial dan sumberdaya waktu. Sumberdaya-sumberdaya tersebut menjadi kebutuhan vital dalam sebuah proses keberlangsungan implementasi kebijakan.

Melihat sejarah berdirinya BUMDes Sejahtera pada tahun 2008. Awalnya lembaga ini berbentuk Unit Pengelola Keuangan (UPK) yang berdiri pada tahun 2004. Modal awal UPK ini pada awalnya bersumber dari Anggaran Dana Desa sebesar Rp. 63.000.000,00. Dengan berkembangnya unit-unit usaha yang digerakkan UPK dan bertransformasi menjadi BUMDes. Perkembangan modal usaha telah mencapai 100% lebih. Jika dilihat dari hasil pembukuan keuangan BUMDes tahun 2017. Dapat dilihat bahwa ada pemasukan berupa Sisa Hasil usaha (SHU) sebesar Rp. 40.000.000,00. Sesuai dengan aturan AD/ART BAB XI

Pasal 25 dijelaskan, pembagian untuk pemupukan modal kerja adalah 30% dari jumlah total Sisa Hasil Usaha (SHU). Tambahan modal pada tahun 2018 sebesar Rp. 12.000.000,00.

BUMDes Sejahtera memiliki modal usaha sebesar Rp. 606.884.330,00. pada awal tahun 2018. Perkembangan modal yang sangat tajam tersebut juga dilandasi atas dasar kerja sama antara pengurus dengan anggota yang sangat baik. Jika dilihat dari segi kebijakan yang tercantumkan dalam Anggaran Rumah Tangga (ART). Dijelaskan bahwasanya ada pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) sebesar 12,5% untuk dana pengurus dan karyawan. Sebagaimana dijelaskan pula oleh salah satu pengurus BUMDes Bapak Putra Rudiawan (Sekretaris BUMDes Sejahtera) sebagai berikut:

“Pengurus BUMDes selalu mencoba berkomunikasi dengan anggota mas. Banyak kebijakan yang lahir dan disepakati dari hasil musyawarah. Kebijakan tersebut khususnya berkaitan dengan pengelolaan keuangan. Sebagai contoh terkait kebijakan penganggaran insentif bagi ketua kelompok. Ketua kelompok merupakan bagian dari suksesnya perkembangan BUMDes ini. Mereka bekerja dengan serius dan penuh tanggung jawab. Hal ini kemudian menjadikan pertimbangan bagi kami (pengurus) untuk kemudian memberikan apresiasi. Ada sebagian anggaran operasional yang di berikan kepada masing-masing ketua kelompok. Rata-rata anggran yang diberikan hanya berkisar Rp.100.000,00/bulan. Anggaran ini tidak besar, akan tetapi dengan adanya insentif ini diharapkan masing-masing ketua kelompok dapat bekerja lebih semangat.”

Pernyataan diatas menggambarkan adanya perhatian khusus dari pihak pengurus dan anggota kelompok BUMDes untuk memberikan apresiasi atas kinerja mereka sendiri. Hal tersebut tentunya menjadi hal yang positif bagi berlangsungnya sebuah lembaga. Cita-cita untuk menuju kesejahteraan bersama

dapat tercapai. Berikut pula dijelaskan terkait pembagian honor bagi pengurus BUMDes yang dituangkan dalam profil BUMDes:

**Tabel 5.1**  
**Honorium Pengurus BUMDes**

| No | Status          | Honorium       | Keterangan |
|----|-----------------|----------------|------------|
| 1. | Ketua           | 225.000,00     | 1 bulan    |
| 2. | Sekretaris      | 200.000,00     | 1 bulan    |
| 3. | Bendahara       | 200.000,00     | 1 bulan    |
| 4. | Sie sektor riil | 200.000,00     | 1 bulan    |
| 5. | Pengawas        | 12.5% dari SHU | 1 tahun    |
| 6. | Pokmas          | 25% dari SHU   | 1 tahun    |

*Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018*

Tabel diatas menunjukkan besaran honorium pengurus, pengawas dan kelompok masyarakat. Jumlah honor yang tidak begitu besar akan tetapi menghasilkan kinerja yang sangat luar biasa. Banyak prestasi yang telah dicapai melalui implentasi-implementasi kebijakan yang telah disepakati. Hal ini yang kemudian mampu membawa kesejahteraan bersama dengan adanya BUMDes sejahtera. Pengurus BUMDes juga mengimplementasikan beberapa kebijakan inovatif. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Putra Rudiawan (sekretaris BUMDes).

“Untuk menunjang keberlangsungan BUMDes sejahtera. Pengurus juga mengalokasikan sedikit anggaran untuk memberikan insentif bagi para kelompok masyarakat. Contohnya, setiap bulan puasa kita selalu memberikan tunjangan hari raya (THR). Tunjangan tersebut tidak diwujudkan dalam bentuk uang, melainkan berbentuk barang dan makanan. Penganggarnya tidak banyak, biasanya kita membagikan makanan ringan bagi para anggota. Dan memberikan baju, sarung dan mukena bagi para ketua kelompok. Kebijakan ini juga hasil dari

kesepakatan bersama. Sehingga pada implemntasinya tidak menimbulkan permasalahan bagi anggota.”

Impelemntasi pengelolaan keuangan bagi kesejahteraan anggota dan pengurus tersebut menunjukan adanya kerukunan dalam bermasyarakat. Pembagian insentif yang merata dan proporsional tepat pada sasaran. Hal ini kemudian menjadikan BUMDes sebagai wadah kerukunan dan bersatunya masyarakat Bareng. Berangkat dari penyandang setatus Rumah Tangga Miskin (RTM). Hari ini masyarakat Bareng berhasil beranjak menuju masyarakat sejahtera yang mandiri.

### **5.3 Hubungan antara Pengurus, Badan Pengawas dan Kelompok Masyarakat.**

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi, dan begitu pula sebaliknya. Disisi lain, keberhasilan implementasi seringkali menuntut prosedur dan mekanisme kelembagaan yang memungkinkan struktur yang lebih tinggi mengontrol agar implementasi berjalan sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Kepengurusan BUMDes Sejahtera sebagaimana ditetapkan melalui Surat Keputusan Kepala Desa Nomor :141/05/514.002/2016 Tentang Pembentukan Pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Sejahtera” Desa Bareng. Selanjutnya diatur dalam Peraturan Desa Bareng Nomor 4 Tahun 2008 “Tentang Pembentukan Unit Pengelola Keuangan ”Sejahtera” Sebagai Badan Usaha Milik

Desa (BUMDes)”. Dalam peraturan tersebut disebutkan pada BAB VII tentang struktur BUMDes Sejahtera. Bahwasanya ”Struktur BUMDes ”SEJAHTERA”, terdiri dari Pengurus BUMDes ”SEJAHTERA” dan Badan Pengawas.”

Pada BAB VII pasal 15 tentang Badan Pengawas dijelaskan bahwa, ”Badan Pengawas BUMDes ”SEJAHTERA”, terdiri dari (i) 1 (satu) orang wakil dari Pemerintahan Desa, (ii) 1 (satu) orang wakil dari Badan Perwakilan Desa, (iii) 1 (satu) orang wakil dari Tokoh Masyarakat.” selanjutnya, badan pengawas mempunyai hak dan kewajiban yang dijelaskan pada pasal 16 ART BUMDes Sejahtera sebagai berikut:

Hak dan kewajiban Badan Pengawas adalah sebagai berikut :

1. Ketua :
  - a) Memimpin Organisasi Pengawas
  - b) Menjalankan tugas-tugas memimpin Rapat Anggota dan Rapat Pengawas, tugas-tugas kepemimpinan diantara anggota Pengawas,
  - c) Mengkoordinasikan seluruh kegiatan pengawasan dari lembaga pengawas
  - d) Membuat Catatan Hasil Laporan Pengawasan dan menyampaikan hasil pengawasan pada Rapat Anggota.
  - e) Menjalankan tugas-tugas yang di amanahkan oleh ketentuan AD/ART BUMDES ”SEJAHTERA”, khususnya mengenai pencapaian tujuan, visi, misi fungsi dan prinsip-prinsip utama BUMDES ”SEJAHTERA”
2. Anggota :
  - a) Bersama ketua meneliti dan memberikan penilaian terhadap Kinerja BUMDES ”SEJAHTERA”.
  - b) Memberikan Masukan-masukan kepada ketua dalam rangka pengawasan kinerja BUMDES ”SEJAHTERA”.

Dari penjabaran diatas, tentunya lembaga BUMDes memiliki sistem kontrol yang jelas. Sesuai dengan kebijakan yang telah dibuat oleh Pemerintah Desa Bareng melalui peraturan desa. Fungsi-fungsi pengawas merupakan salah satu bagian dari penyelenggaraan BUMDes untuk mencapai visi-misi yang telah



dibuat. Selain itu, fungsi pengawas merupakan alat untuk mengontrol prinsip-prinsip utama BUMDES Sejahtera. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Suroto (Kaur Pemerintahan Desa Bareng) sebagai berikut:

”Kebetulan yang terpilih menjadi badan pengawas adalah saya dari perwakilan pemerintah desa. Fungsi saya secara umum adalah sebagai pengontrol berjalannya BUMDes. Selama ini hampir 10 tahun ini pengurus BUMDes berjalan sesuai dengan koridor dan aturan yang berlaku. Karena dalam perjalannya saya selalu intens dalam berkomunikasi dengan para pengurus. Misalkan dikemudian hari terjadi penyelewengan kekuasaan yang dilakukan oleh pihak pengurus. Tentunya saya tidak segan-segan untuk memberikan teguran. Bahkan jika perlu saya akan memberikan peringatan keras. Hal itu akan saya lakukan jika memang terjadi hal yang tidak diinginkan. Ada aturan yang telah disepakati dan buat. Jadi semuanya harus berjalan sesuai dengan aturan tersebut.”

Pernyataan diatas menjelaskan bahwasanya fungsi dan Peran Badan pengawas merupakan hal yang sangat vital. Semua lembaga yang berbentuk apapun membutuhkan sistem kontroling. Pada dasarnya aktor-aktor pemegang kekuasaan terkadang melakukan kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Disanalah peran pengawas bekerja sebagai pengendali dalam proses berjalannya sebuah lembaga. Dengan begitu, sebuah lembaga tentu akan lebih mudah mencapai tujuannya.

#### **5.4 Karakteristik Lembaga/organisasi pelaksana**

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi kebijakan publik akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri pelaksana yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Selain itu karakteristik lembaga/organisasi pelaksana disini termasuk didalamnya yaitu kompetensi dan ukuran agen pelaksana, tingkat kontrol hierarchis pada unit pelaksana terbawah pada saat

implementasi, dukungan politik dari eksekutif dan legislatif, dan keterkaitan formal dan informal dengan lembaga pembuat kebijakan.

#### 5.4.1 Kompetensi Pelaksana BUMDes Sejahtera

Beberapa aspek penting dalam proses implementasi kebijakan tidak pernah luput dari suatu kualitas para agen pelaksana atau aktor pelaksana. Kualitas para aktor menentukan hasil dalam proses berlangsungnya suatu pekerjaan. Di dalam kualitas tersebut tentu meliputi akuntabilitas dalam sosial kemasyarakatan. Kaitannya dengan penelitian ini, pengurus BUMDes sejahtera tentunya harus memiliki modal sebuah kepercayaan dari masyarakat untuk melaksanakan sebuah amanat dalam menjalankan sebuah lembaga prekeonomian yang berjalan pada sektor keuangan.

Sebagaimana dijelaskan dalam AD/ART BUMDes sejahtera BAB VII Struktur BUMDes "SEJAHTERA" pasal 14 Tentang pemilihan pengurus. Adalah sebagai berikut:

- 1) Pengurus untuk pertama kali dilaksanakan melalui musyawarah desa dan ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Kepala Desa
- 2) Pemilihan Pengurus BUMDes "SEJAHTERA" selanjutnya di pilih dari dan oleh anggota dalam Rapat Anggota Inti.
- 3) Yang dapat dipilih menjadi pengurus BUMDes "SEJAHTERA" adalah mereka yang memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :
  - b) Memiliki sifat jujur, aktif, terampil
  - c) Berijazah minimal SLTA / Sederajat.
  - d) Berdedikasi terhadap BUMDes "SEJAHTERA"
  - e) Mempunyai wawasan yang cukup untuk dapat mengembangkan BUMDes "SEJAHTERA"
  - f) Bukan dari unsur Pemerintah desa dan Badan Perwakilan Desa
  - g) Pengurus membentuk sebuah panitia pencalonan sekurang kurangnya 30 hari sebelum Rapat Anggota di adakan. Panitia pencalonan terdiri atas 3 Anggota dalam mana tidak boleh duduk lebih dari satu orang Anggota Pengurus periode berikutnya. Tugas

panitia pencalonan adalah mengajukan calon-calon untuk setiap lowongan Pengurus yang perlu di isi dengan jalan pemilihan dalam Rapat Anggota.

- h) Sesudah nama-nama calon di umumkan oleh Panitia Pencalonan, Pimpinan Rapat Anggota meminta tambahan calon-calon dari Anggota yang hadir dan mempunyai hak suara. Kemudian pimpinan dapat mensahkan pencalonan.
- 4) Rapat Anggota melakukan pemilihan pengurus dari calon-calon yang telah di sahkan tanpa menentukan jabatan masing-masing calon. Pemilihan dilakukan dengan pemungutan suara yang menggunakan surat suara. Hanya Anggota yang mempunyai hak suara yang dapat memilih secara bebas dan rahasia.
- 5) Tiap-tiap pemilihan diputuskan berdasarkan suara terbanyak. Apabila dua calon atau lebih mendapat suara yang sama maka pemungutan suara di ulangi, kecuali diantara mereka menyatakan mengundurkan diri dari calon.
- 6) Pencalonan maupun pemilihan di lakukan dalam jumlah ganjil 3 sampai dengan 9 calon.

Tahapan pemilihan pengurus diatas membuktikan adanya harapan terpilihnya pengurus BUMDes sejahtera yang mempunyai kualitas. Baik dari segi kejujuran, keaktifan dan keterampilan. Selain itu, BUMDes sejahtera juga menentukan kualitas calon pengurus harus berjenjang pendidikan terakhir Sekolah Menengah Lanjutan Atas (SLTA/SMA). Dengan begitu, anggota BUMDes tidak lagi meragukan kualitas Pengurus yang akan menjalankan. Proses yang demokratis dan transparan diharapkan mampu membawa BUMDes Sejahtera ke arah kejayaan.

#### **5.4.2 Implementasi Kontrol Hierarchis Pada Unit Pelaksana Terbawah.**

Proses implementasi kebijakan BUMDes sejahtera tidak pernah luput dari gotong royong antar pihak. Pengurus selalu berkoordinasi dengan badan pegawai. Begitupun pengurus senantiasa berkomunikasi dengan ketua Kelompok Masyarakat (Ketua POKMAS). Komunikasi dipahami oleh pengurus dan anggota

sebagai jembatan menuju keberhasilan. Baik komunikasi sebagai media kontrol, maupun komunikasi sebagai media menjalin tali silaturahmi.

Pada BAB VII ART pasal 11 dijelaskan tentang tupoksi pengurus BUMDes Sejahtera. "Pengurus UPK "Sejahtera" pada dasarnya bertindak sebagai wakil yang di tunjuk untuk kepentingan seluruh Anggota dalam melakukan pengawasan dan pembinaan segala kegiatan BUMDes "SEJAHTERA." pasal tersebut menunjukkan bagaimana sistem kontrol yang dijalankan pada BUMDes sejahtera. Pengurus ini mempunyai tugas mengontrol jalanya kegiatan dan kebijakan BUMDes yang dilaksanakan oleh semua anggota. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Putra Rudiawan (Sekretaris BUMDes Sejahtera) sebagai berikut:

"Sitem kerja yang telah dilakukan BUMDes ini adalah sistem kerja paralel mas. Dimana kita memberikan tugas kepada masing-masing ketua kelompok masyarakat (ketua POKMAS) untuk menjalankan kebijakan sampai tingkat paling bawah. Contohnya begini, pada saat pembayaran angsuran bulanan. Ketua kelompok mempunyai tugas mengumpulkan angsuran setiap angotanya. Jadi pembayaran dapat dilaksanakan secara kolektif. Hal ini memudahkan bendahara BUMDes dalam melakukan pembukuan keuangan. Kebijakan itupun diambil atas dasar musyawarah mufakat dengan semua naggota. Dan yang dipilih menjadi ketua kelompok juga bersedia. Bahkan ketika ada salah satu anggota yang belum bisa membayar angsuran, ketua kelompok juga bersedia memberikan talangan dengan uang pribadi. Ini inisiatif dari masing-masing ketua kelompok tanpa ada paksaan sama sekali. Masing-masing ketua kelompok mempunyai tanggung jawab penuh atas anggotanya. Dan ini sudah menjadi budaya bagi anggota BUMDes kami. Kontrol yang kita lakukan juga hanya biasa-biasa saja, kita paling cuman melakukan komunikasi H-1 sebelum waktu pembayaran angsuran. Biasanya yang kita laksanakan hanya berbentuk pertanyaan kepada masing masing ketua kelompok. Pertanyaanya begini, "apakah uang angsuran sudah dikumpulkan?" kalo gak begitu ya kita cuman sekedar memberikan himbauan terkait tanggal pembayaran angsuran kelompok saja."



Penjelasan diatas menunjukkan adanya rasa saling memiliki terhadap BUMDes. Selain itu, tugas pengurus inti hanya sebagai pengontrol proses berlangsungnya implementasi samapi tingkat bawah. Proses kontrol yang dilakukan pengurus tidaklah ekstrem. Karena, Kesadaran dari masing-masing anggota menjadikan BUMDes ini berkembang cukup pesat.

### **5.5 Kondisi Sosial, Politik dan Ekonomi**

Hal lain yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan publik dalam perspektif yang ditawarkan oleh Van Meter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik tidak kondusif dan menjadi biang keladi dari kegagalan implementasi kebijakan. Karena itu upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kondisifitas kondisi lingkungan eksternal.

Sebagaimana ditemukan dilapangan, bahwasanya potensi ekonomi yang sangat dominan terletak pada sektor pertanian. Dimana lahan pertaian yang ada di Desa Bareng menjadi sektor utama dalam proses kehidupan masyarakat Bareng. Sedikit disinggung pada sektor pertanian pada bab sebelumnya. Desa Bareng memiliki lahan tadah hujan seluas 237 hektar. Dengan jumlah populasi penduduk yang menggarap lahan pertanian sejumlah 2.906 orang. Sektor pertanian nampak menjadi sumber pokok perekonomian desa. Hal tersebut terlihat dari prosentase penduduk berprofesi sebagai petani sebesar 93%.



Sektor pertanian dengan sistem tadah hujan yang menjadi sumber pokok perekonomian desa. Hal tersebut dikarenakan kondisi geografis desa yang tidak mungkin jika dilakukan pengairan sistem irigasi. Namun, hal ini tidak menjadi kendala serius bagi masyarakat. Selain itu, kondisi geografis desa yang berbatasan langsung dengan hutan juga mempunyai dampak positif. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Ribut (Penduduk Desa Bareng Rt 04 Rw 03 anggota kelompok 4) sebagai berikut.

“Lahan pertanian yang saya punya tidak banyak mas. Dan jika saya hanya mengandalkan hasil dari sawah saja ya tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Untungnya ya desa ini dekat dengan hutan, sehingga saya bisa menyewa lahan perhutani yang baru direboisasi. Dalam setahun biasanya saya menyewa lahan seluas hampir 1 hektar. Lahan tersebut saya tanami jagung. Hasilnya lumayan untuk menambah penghasilan. Bahkan terkadang hasilnya lebih banyak dari hasil sewa tersebut daripada hasil sawah saya sendiri. Biaya sewanya juga tidak begitu mahal kok mas, biasanya 1 tahun hanya 1 juta. Tetapi kalau hasilnya bagus dan harga jual jagung mahal ya kita memberikan insentif ke petugas perhutani.”

Penjelasan tersebut menunjukkan adanya dampak positif terhadap kondisi geografis suatu wilayah. Banyak penduduk Desa Bareng yang melakukan kerja sama dengan pihak perhutani. Bentuk kerja sama tersebut dilakukan dengan cara menyewa lahan perhutani dalam periode tahunan. Lahan perhutani yang tergolong subur kemudian di tanami jagung dan tanaman palawija lainnya. Sistem sewa ini sama sama menguntungkan bagi kedua belah pihak.

#### **5.5.1 Pengaruh Kebijakan Terhadap Kondisi Sosial Ekonomi**

BUMDes pada dasarnya merupakan suatu lembaga perekonomian desa. Dijelaskan dalam Undang-Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Pada BAB X pasal 90 tentang Badan Usaha Milik Desa disebutkan. Bahwa hasil usaha dari

BUMDes dapat dimanfaatkan sebagai Pembangunan Desa. Selain itu, dapat juga dimanfaatkan untuk pemberdayaan masyarakat Desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

Sebagai mana kebijakan-kebijakan yang telah dilaksanakan oleh BUMDes Sejahtera Desa Bareng. Alokasi pengelolaan anggaran diatur sedemikian rupa yang ditetapkan melalui Anggaran Rumah Tangga (ART) BUMDes. Berikut pembagian alokasi anggaran BUMDes Sejahtera yang tertera pada BAB X pasal 25 Tentang Sisa Hasil Usaha (SHU)

**Tabel 5.2**  
**Pembagian SHU**

| No. | Besaran | Keterangan                     |
|-----|---------|--------------------------------|
| 1.  | 30%     | Pemupukan Modal Kerja          |
| 2.  | 12.5%   | Dana Pengurus Dan Karyawan.    |
| 3.  | 5%      | Biaya Pembinaan Dan Pelatihan. |
| 4.  | 25%     | Jasa Pokmas UEP.               |
| 5.  | 7,5%    | Dana Pembangunan Desa.         |
| 6.  | 5%      | Dana Badan Pengawas            |
| 7.  | 10%     | Dana Sosial                    |

*Sumber: Anggaran Rumah Tangga BUMDes Sejahtera*

Tabel diatas menunjukan kebijakan terhadap pengelolaan dan pengalokasian anggaran BUMDes Sejahtera. Pembagian yang proporsional diharapkan mampu menjadi modal awal pengembangan BUMDes. Prinsip yang dijalankan adalah prinsip dimana jika BUMDes ini dapat berkembang, harapanya dapat mengangkat perekonomian masyarakat Desa Bareng. Hal itu senada dengan yang disampaikan oleh Suroto (kaur pemerintahan Desa Bareng) sebagai berikut:

“Saya masih ingat betul tujuan sederhana dari pendirian BUMDes tersebut mas. Saya dan perangkat desa lainnya melihat bagaimana masyarakat Desa Bareng saat itu kesulitan untuk keluar dari jurang kemiskinan. Pada saat itu pemerintah Desa Bareng memang kesulitan mencari solusi. Akan tetapi

setelah saya berdiskusi dengan Badan Pemberdayaan masyarakat dan pemerintah desa (BPMPD) kabupaten bojonegoro. Saya disarankan untuk mendirikan unit pengelola keuangan (UPK). Saran tersebut kemudian saya diskusikan dengan rekan-rekan perangkat desa lainnya. Akhirnya melahirkan kesepakatan bersama didalam pihak pemerintah desa untuk mendirikan UPK pada tahun 2004 dan dirubah menjadi BUMDes pada tahun 2008 tersebut.”

Sedikit cerita tersebut menggambarkan adanya keinginan dari pihak pemerintah Desa Bareng dalam mencari solusi perekonomian masyarakatnya. Hal itu kemudian bisa dilaksanakan dan tercapai hingga saat ini. Hasilnya dapat dilihat dari perkembangan perekonomian salah seorang masyarakat Desa Bareng. Ribut (Penduduk Desa Bareng Rt 04 Rw 03 anggota kelompok 4) menyatakan:

“Sejak berdirinya BUMDes sejahtera pada tahun 2004. Masyarakat Desa Bareng secara umum dan khususnya saya pribadi tidak lagi harus pusing mencari modal untuk menghadapi musim tanam. Dahulu sebelum adanya BUMDes ini banyak masyarakat sini yang berpontang panting mencari pinjaman modal dari tetangga yang lebih mampu (ekonomi) untuk membeli benih dan pupuk. Kebetulan BUMDes ini bergerak disektor simpan pinjam dan kredit barang rumah tangga. Sehingga masyarakat Desa Bareng dapat mengajukan pinjaman modal dan kredit barang rumah tangga yang dibutuhkan. Seperti halnya kredit kompor gas, kulkas, almari dan kebutuhan rumah tangga lainnya. Bunga dari pinjaman yang diberikan oleh BUMDes juga lebih ringan dibandingkan dengan bunga yang ditawarkan oleh lembaga keuangan lainnya seperti BANK dan koperasi. Selain itu, ketika kita menunggak pembayaran angsuran. Pihak BUMDes juga mempunyai kebijakan yang cukup “luwes” bagi nasabah (anggota). Dimana peminjam diberikan waktu selama 3 bulan untuk melunasi pinjaman sejak ditetapkan jatuh tempo.”

Pernyataan salah seorang anggota BUMDes tersebut menunjukan adanya salah satu ketercapaian dari Visi-Misi BUMDes Sejahtera. Mayoritas penduduk yang berprofesi sebagai petani mendapatkan jaminan untuk melangsungkan produksi bercocok tanam. Sebagaimana tercantum pada point pertama misi BUMDes yaitu “Mengembangkan ekonomi produktif melalui usaha simpan pinjam dan usaha riil”. Selain dari contoh tersebut, pencapaian Visi-Misi

BUMDes Sejahtera juga dijelaskan oleh Putra Rudiawan (Sekretaris BUMDes Sejahtera) sebagai berikut:

“BUMDes telah berhasil mengangkat perekonomian masyarakat Desa Bareng. Hadirnya BUMDes ditengah-tengah masyarakat Desa Bareng juga mempunyai dampak luar biasa. Seperti halnya telah terbukanya lapangan kerja baru. Salah seorang pemuda Desa Bareng telah membuka sebuah bengkel las dari hasil dari program pelatihan yang telah kita laksanakan. Pada tahun 2014 BUMDes melaksanakan pelatihan las ke karang taruna. Hasilnya sekarang mas Hartono membuka bengkel las dan berhasil sukses. Selain itu, kita setiap tahun juga Memberikan Pendidikan Les komputer gratis dengan tiga progam : word,excel, power point bagi siswa peringkat 10 besar SD se-Desa Bareng (24 Anak /tahun).

Pernyataan tersebut dapat menjelaskan bagaimana sebuah kebijakan mempunyai dampak yang serius jika dilaksanakan dengan sebenar-benarnya. Implementasi kebijakan yang sesuai dengan aturan dan tujuan tentu dapat memberikan manfaat bagi sasaran. Dalam hal ini tentu terkait implementasi kebijakan BUMDes sejahtera Desa Bareng terhadap kesejahteraan masyarakat. Hal-hal seperti inilah yang kemudian perlu diadopsi pemerintah desa lain untuk memberi solusi perekonomian masyarakat setempat.

Selain dari sisi ekonomi. BUMDes sejahtera mampu melahirkan program-program yang sangat kreatif dalam hal pendidikan, sosial dan ekonomi. Hal ini tentunya mendapatkan respon positif dari pihak masyarakat Desa Bareng. Terlebih, pihak BUMDes Setiap tahunnya mengalokasikan 10% dari SHU untuk santunan sosial.Beberapa program sosial dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 5.3 Data Penyaluran Program Santunan Setiap Tahun**

| No | Jenis Santunan Sosial | Volume | Sasaran (KK/Org) | Dana (Rp) | Th. Pelaks |
|----|-----------------------|--------|------------------|-----------|------------|
| 1. | Santunana Kesehatan   | 30 org | 30 org           | 6.090.000 | 2005       |



|    |                   |        |         |            |               |
|----|-------------------|--------|---------|------------|---------------|
| 2. | Santunan Kematian | 14 org | 14 kk   | 4.200.000  | 2006          |
| 3. | Santunana Manula  | 12 org | 12 org  | 7.200.000  | 2006          |
| 4. | Santunan Kambing  | 80     | 80 org  | 48.000.000 | 2007 s/d 2013 |
| 5. | Jambanisasi       | 3      | 90 kk   | 21.000.000 | 2014          |
| 6. | Santunan Kematian | 14 org | 14 kk   | 4.200.000  | 2015          |
| 7. | Intasiasi listrik | 1      | Mushola | 4.000.000  | 2016          |
| 8. | Santunana Manula  | 12 org | 12 org  | 7.200.000  | 2017          |

*Sumber: Data Santunan Yang Disampaikan Oleh Pengurus BUMDesdan diolah oleh peneliti*

Data di atas merupakan data rekap BUMDes sejahtera dalam menjalankan kebijakan dari hasil musyawarah yang dilakukan setiap tahun. Musyawarah yang dilakukan melibatkan berbagai pihak, meliputi pemerintah desa yang diwakilkan kepada tim pengawas BUMDes. Pengurus BUMDes secara keseluruhan. Dan juga meliputi anggota BUMDes yang diwakilkan oleh ketua kelompok. Musyawarah penyaluran program sosial dilandasi oleh tingkat urgensi kondisi masyarakat. Sehingga pengambilan kebijakan tidak serta merta dilakukan. Melainkan dengan penuh pertimbangan. Berikut juga disampaikan terkait dokumentasi santunan sosial yang telah dilaksanakan.

**Gambar 5.1 Dokumentasi Santunan Sosial**



*Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018*



### 5.5.2 Respon Masyarakat Bareng Terhadap Keberadaan BUMDes

Masyarakat dimanapun tempatnya selalu menjadi penikmat sebuah kebijakan. Baik kebijakan yang pro rakyat maupun kebijakan yang tidak pro rakyat. Dalam konteks ini adalah kebijakan dari pemerintah Desa Bareng yang berbentuk Peraturan Desa (PERDES). Tepatnya Peraturan Desa Bareng Nomor 4 Tahun 2008 “Tentang Pembentukan Unit Pengelola Keuangan ”Sejahtera” Sebagai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)”. Kebijakan tersebut mengatur tentang pendirian suatu lembaga perekonomian tingkat Desa.

Sebagaimana dijelaskan oleh salah satu pengurus BUMDes sejahtera.

Bapak Putra Rudiawan (sekretaris BUMDes sejahtera) menjelaskan:

“Alhamdulillah BUMDes disini dapat hadir sesuai dengan cita-cita yang dituliskan pada Visi-Misi. Dimana masyarakat Desa Bareng hari ini dapat keluar dari ancaman-ancaman lembaga keuangan seperti koperasi dan teror dari depcollector. Sehingga masyarakat cukup pro aktif terhadap keberadaan BUMDes. Sebagai contoh, mayoritas penduduk Bareng adalah berprofesi sebagai petani. Sedangkan banyak masyarakat ketika menjelang musim tanam kesulitan terkait modal pembelian benih dan pupuk. Biasanya kondisi kondisi seperti itu masyarakat mencari solusi ke lembaga keuangan koperasi atau BANK dengan menjaminkan surat tanah atau BPKB motor. Sehingga dikemudian hari jika terjadi hal butuk seperti halnya gagal panen. Masyarakat Bareng harus diuber oleh pihak bank karena pembayaran yang jatuh tempo. BUMDes sejahtera hadir ditengah-tengah kondisi masyarakat yang terjepit. Datang sebagai pemberi solusi dalam sebuah bentuk penawaran keuangan yang lebih meringankan. Bunga pinjaman yang dibuat dan ditetapkan dengan semurah mungkin. Harapanya kebijakan tersebut dapat membantu permasalahan-permasalahan ekonomi masyarakat Bareng saat ini.”

Dari penjelasan tersebut menunjukkan adanya dampak positif terhadap BUMDes. Masyarakat begitu antusias dengan kebijakan pemerintah desa yang memberikan solusi. Hal tersebut dapat digambarkan dengan jumlah anggota pokmas yang begitu besar. Pada BUMDes sejahtera tercatat ada 32 kelompok

masyarakat. Dimana dalam masing-masing kelompok terdapat 8-15 orang anggota.

Keterangan di atas menunjukkan jumlah partisipasi masyarakat yang sangat besar. Hal tersebut menunjukkan adanya antusias tinggi terhadap keberadaan BUMDes sejahtera di Desa Bareng. Tentunya menjadi sebuah keberhasilan tersendiri bagi pemerintah Desa Bareng dalam menghadirkan kesejahteraan masyarakatnya.

### **5.5.3 Dukungan Pemerintah Desa Bareng Terhadap BUMDes**

Pemerintah Desa Bareng pada umumnya sangat mendukung berdirinya BUMDes. Terbukti pada tahun 2004 pemerintah Desa Bareng adalah satu-satunya Desa yang telah mendirikan Unit Pengelola Keuangan di Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro. Hal lain yang dapat dijadikan rujukan adalah bagaimana konsistensi pemerintah Desa Bareng dalam memberikan anggaran permodalan bagi BUMDes. Sebagaimana dituturkan oleh Putra Rudiawan (Sekretaris BUMDes sejahtera) sebagai berikut:

“Pemerintah Desa Bareng pada dasarnya sangat mendukung perkembangan BUMDes Sejahtera. Hal ini dapat dilihat dari sumbangsih Pemerintah Desa dalam urusan permodalan BUMDes. Dari awal berdiri sampai dengan hari ini. BUMDes Sejahtera Desa Bareng selalu mendapat sumbangsih permodalan yang dianggarkan pemerintah desa bersumber dari Anggaran Dana Desa (ADD) sebesar Rp. 5.000.000,00/tahun. Penganggaran tersebut hanya luput pada tahun 2015 saja. Karena pada tahun 2015 tidak ada anggaran untuk BUMDes yang diberikan oleh pihak pemerintah desa.”

Pernyataan diatas menunjukkan adanya dukungan penuh yang telah diberikan oleh pihak pemerintah desa. Dukungan permodalan menjadi ruh dalam berlangsungnya sebuah lembaga yang bergerak dalam kegiatan simpan pinjam.

Meskipun BUMDes ini telah berkembang pesat. Nampak ada keseriusan dari pemerintah Desa Bareng untuk menjaga konsistensi peningkatan perekonomian masyarakatnya melalui lembaga BUMDes. Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Suroto (Kaur Pemerintahan Desa Bareng). Pernyataanya sebagai berikut:

“Posisi saya hari ini memang menguntungkan mas. Selain menjadi bagian dari pemerintah Desa Bareng. Khususnya saya menjabat sebagai kaur pemerintahan desa. Saya kebetulan juga menjabat sebagai ketua pengawas BUMDes sejahtera. Dalam kaitanya terkait dukungan pemerintah desa terhadap desa. Maka saya mempunyai panggilan hati untuk merepresentasikan diri. Saya selalu mencoba untuk mengawal penganggaran untuk tambahan permodalan BUMDes. Karena sprinsip sederhana saya begini. Ketika modal usaha BUMDes semakin banyak. Tentu akan berpengaruh terhadap jumlah nominal pinjaman yang mampu diserap oleh masyarakat. Selain dampak serapan pinjaman masyarakat. Tentu nanti perputaran uang BUMDes juga akan ikut meningkat. Dengan hal ini tentu semua hal akan lebih meningkat.”

Pemaparan tersebut dapat menjelaskan bagaimana bentuk-bentuk dukungan yang diberikan oleh pemerintah desa terhadap BUMDes. Aktor aktor yang didalamnya juga mempunyai pengaruh besar. Sebagaimana pemaparan diatas dapat menunjukan bagaimana peran aktor terhadap sebuah kebijakn menjadi suatu hal yang sangat vital. Dijelaskan pula oleh Bapak Putra Rudiawan (Sekretaris BUMDes Sejahtera) sebagai berikut:

“Kita (Pengurus BUMDes Sejahtera) selalu melaksanakan rapat dan musyawarah dengan anggota dan badan pengawas pada setiap tahun. Pada rapat tersebut kita membahas terkait program-program tahunan. Baik program sosial, kesehatan dan pendidikan. Pengurus BUMDes selalu menekankan aspek transparansi anggaran. Jadi, pembahasan terkait SHU juga dilakukan dengan semua yang hadir. Sehingga sampai hari ini pemerintah desa cukup mendukung terhadap pergerakan dan kebijakan kebijakan BUMDes.”

Pemaparan diatas menunjukan bagaimana kunci sukses sebuah lembaga BUMDes dalam menjaga hubungan pihak pemerintah desa. Transparansi tentu

menjadi kunci utama. Dipahami oleh pengurus BUMDes, bahwa dengan adanya transparansi tentu akan menghasilkan akuntabilitas lebih terhadap lembaga dan aktor. Hal itu yang kemudian selalu dijaga oleh semua pengurus BUMDes sejahtera selama ini.

#### **5.6 Disposisi/Tanggapan Atau Sikap Para Pelaksana.**

Sikap penerimaan atau penolakan dari pelaksana akan sangat mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan yang akan implementor pelaksanaan adalah kebijakan top down yang sangat mungkin para pelaksana pengambil keputusannya tidak pernah mengetahui (bahkan tidak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang warga ingin selesaikan).

Prakarsa desa dalam mendirikan dan mengelola BUMDes Sejahtera merupakan Input (masukan) bagi kebijakan pembangunan usaha ekonomi berskala lokal di Desa Bareng. Praktek demokrasi *deliberatif* melalui musyawarah desa dengan agenda pendirian dan pengelolaan BUMDes Sejahtera merupakan *process* (proses) kebijakan publik. Hasil dari proses demokrasi *deliberatif* itu adalah partisipasi masyarakat desa dalam pengelolaan BUMDes yang berdampak pada peningkatan pendapatan asli desa (PA Desa) dan membantu kesejahteraan masyarakat anggota BUMDes.



Dalam Hal ini prakarsa desa penting sekali untuk dicermati sebagai input kebijakan pembangunan ekonomi skala lokal desa. BUMDes Sejahtera diharapkan mampu menstimulasi dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan, sehingga aset ekonomi yang ada di desa harus bergerak seirama dengan upaya meningkatkan sumber-sumber Pendapatan asli desa. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Bapak Suroto (Kaur Pemerintahan Desa Bareng) sebagai berikut:

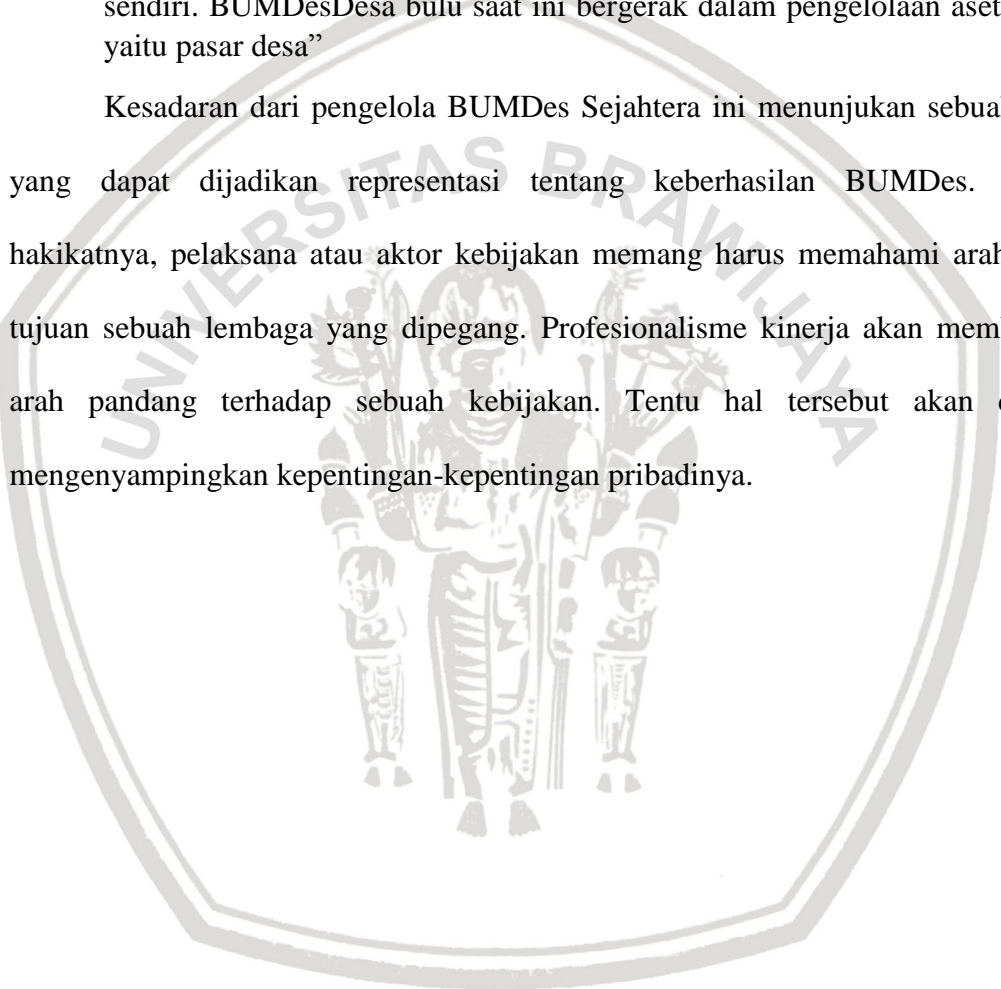
”BUMDes yang pembentukannya diprakarsai sendiri oleh masyarakat desa dan mendapat dukungan penuh dari pemerintah supra desa, diharapkan nantinya akan lebih berhasil pelembagaannya dibandingkan dengan BUMDes yang dibentuk/ dipaksakan pembentukannya oleh pemerintah (Kabupaten). Hal yang perlu disadarkan saat ini yaitu BUMDes bukanlah proyek pemerintah di desa tetapi harus merupakan prakarsa dan gerakan ekonomi desa secara menyeluruh dengan pelibatan masyarakat. Maka dari itu proses pembentukan BUMDes di Bareng digali dari bawah (bottom up) dengan bekerjasama dengan lembaga IDFoS”

Dari pemaparan tersebut, pemahaman pelaksana kebijakan dari lever pemerintah desa telah memberikan gambaran yang sepaham dengan apa yang menjadi amanat undang-undang terkait pendirian BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa. Disisi lain, substansi Hukum UU Desa memberikan keleluasaan jenis usaha yang akan dikelola oleh BUMDes. Dalam melaksanakan fungsinya, BUMDes Tidak hanya sebagai institusi komersial (bisnis) semata, tetapi juga sebagai institusi sosial yang tujuan akhirnya dapat berkontribusi dalam mensejahterakan masyarakat. BUMDes Sejahtera di Desa Bareng juga mengoptimalkan prinsip tersebut dalam pengelolaannya hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Putra Rudiawan (Sekretaris BUMDes Sejahtera) sebagai berikut:



“BUMDes Sejahtera di Desa Bareng awal pendiriannya memang bagus, bahkan sempat menjadi perwakilan Kabupaten Bojonegoro dalam perlombaan BUMDes. Selama ini selain kita fokus pada pengelolaan usaha simpan pinjam, BUMDes Bareng juga mengupayakan bagaimana memberdayakan masyarakat Desa Bareng sendiri baik melalui bantuan-bantuan dari hasil usaha serta program lainnya. Selain itu, BUMDes Sejahtera menjadi percontohan bagi desa-desa yang ada disekitarnya. Bahkan saat ini desa bulu yang berada bersebelahan dengan Desa Bareng mampu mengembangkan BUMDes-nya melebihi BUMDes Desa Bareng sendiri. BUMDesDesa bulu saat ini bergerak dalam pengelolaan aset desa yaitu pasar desa”

Kesadaran dari pengelola BUMDes Sejahtera ini menunjukan sebuah hal yang dapat dijadikan representasi tentang keberhasilan BUMDes. Pada hakikatnya, pelaksana atau aktor kebijakan memang harus memahami arah dan tujuan sebuah lembaga yang dipegang. Profesionalisme kinerja akan membawa arah pandang terhadap sebuah kebijakan. Tentu hal tersebut akan dapat mengenyampingkan kepentingan-kepentingan pribadinya.



## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Dari hasil seluruh pembahasan mengenai implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa Sejahtera Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro. Dapat diketahui dengan pendekatan implemetasi Kebijakan yang di sampikan oleh Van Meter dan Van Horn. Hal tersebut dapat diketahui melalui temuan masalah dimana proses impelemntasi kebijakan pada BUMDes Sejahtera dapat berjalan sesuai dengan tujuannya. Meningkatnya perekonomian masyarakat Desa Bareng nampak jelas menjadi salah satu dampak dari keberhasilan berdirinya BUMDes sejahtera. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya anggota BUMDes yang berani untuk melakukan aktifitas usaha dari pinjaman yang digulirkan tersebut, juga adanya anggota BUMDes yang notabene berprofesi sebagai buruh tani yang berkemauan merubah status sosialnya menjadi petani yang mandiri atau dalam pengertiannya tak bertuan. Maka dari pembahasannya tersebut dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut.

*Pertama*, tujuan pendirian BUMDes sejahtera dijelaskan dalam Buku Profil BUMDes Sejahtera. Dijabarkan melalui 5 poin yang sangat jelas. Sehingga kejelasan tersebut dapat diimplementasikan dengan baik oleh pengurus dan seluruh anggota BUMDes Sejahtera. Keberhasilan implementasi kebijakan tersebut tentunya beriringan dalam keberhasilan tujuan BUMDes. Hal itu dijelaskan sebagai berikut. a). Keberhasilan di bidang ekonomi produktif ditandai

dengan berdirinya bengkel las yang dikembangkan oleh salah seorang anggota BUMDes yang mengikuti pelatihan. b). Peningkatan pelayanan sosial masyarakat Desa Bareng melalui program pembagian kambing bergulir kepada anak yatim. c). Pembangunan instalasi listrik pada satu mushola, pavingisasi jalan gang RT 04 adalah wujud pengalokasian dana pembangunan. d). Pengelolaan program jalin matra oleh pengurus BUMDes sebagai penunjang percepatan pengentasan kemiskinan masyarakat Desa Bareng.

*Kedua*, pemanfaatan sumberdaya yang tersedia menjadi sebuah hal vital dalam proses implementasi kebijakan. Baik sumberdaya materiil maupun sumberdaya alam maupun manusia. Ketiga sumberdaya tersebut nampak jelas benar-benar dimanfaatkan oleh masyarakat Desa Bareng sebagai pemegang kekuasaan. Hal tersebut dapat terlihat dari awal proses pemilihan pengurus BUMDes. Pengurus yang terpilih semuanya bergelar sarjana dan berprofesi sebagai guru dan bidan desa. Kualitas dari masing-masing pengurus tentunya diikuti oleh akuntabilitas yang bagus pula dimata masyarakat. Kemudian pada sektor pemanfaatan sumberdaya alam, masyarakat Desa Bareng yang notabnya petani benar-benar tahu potensi daerahnya. Anggota BUMDes banyak yang pinjam dana kepada BUMDes untuk dijadikan modal sewa tanah perhutani yang akan dimanfaatkan untuk bercocok tanam palawija (jagung, singkong, dan lombok). Terakhir adalah pemanfaatan sektor materiil yang berwujud bantuan pemerintah desa terhadap penambahan permodalan BUMDes pada tiap tahun.

*Ketiga*, proses implementasi kebijakan publik membutuhkan sebuah mekanisme koordinasi dan komunikasi yang baik antar semua pelaku. Banyaknya

pihak yang terlibat di dalam proses implementasi, sering kali menimbulkan banyak problem dan kesalah pahaman antar sesama. Hal itu kenapa kemudian sistem kontroling dimunculkan sebagai pihak yang melakukan pengawasan terhadap proses berlangsungnya implemenasi. Sistem ini juga kemudian dilaksanakan oleh pemerintah Desa Bareng sejak awal mendirikan BUMDes. Terpilihnya Bapak Suroto sebagai perwakilan pemerintah desa, Bapak Sutikno dari perwakilan BPD, dan Bapak Kasmani perwakilan dari tokoh masyarakat.

Komunikasi yang intens dilaksanakan oleh pihak pengawas yang diejlaskan oleh Bapak Suroto menunjukan adanya pengawasan yang serius. Meskipun sistem pengawasan yang dibangun tidak ekstrem sebagaimana yang masyakat umum pahami. Bentuk kontrol yang dilakukan hanya berbentuk komunikasi lewat HP yang berbaw normatif. Dijelaskan pula oleh pengurus BUMDes. Sistem kontroling seperti itu disebabkan karena intenitas laporan yang dilakukan pengurus yang sangat massiv. Dilain sisi, pengambilan setiap kebijakan yang dilakukan BUMDes selalu menghadirkan seluruh pihak yang terlibat, baik pengurus, anggota, dan dewan pengawas. Keterbukaan, koordinasi dan komunikasi ini yang kemudian membangun kepercayaan antar pihak yang begitu baik.

Keempat, ada banyak hal yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan. Hal itu meliputi kontrol hierarchis dan dukungan politik dari lembaga eksekutif dan legislatif. Sebagaimana yang dilakukan oleh pihak pengurus BUMDes terhadap masing-masing ketua kelompok masyarakat. Selain itu juga terlihat bagaimana dukungan yang dilakukan oleh pihak pemerintah desa dan

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam setiap kebijakan yang dihasilkan oleh pengurus BUMDes.

Kelima, kondisi politik, sosial dan ekonomi juga menjadi hal penting dalam proses berlangsungnya implementasi kebijakan. Hal itu senada dengan yang terjadi pada BUMDes sejahtera Desa Bareng. Perhatian pertama dilaksanakan melalui sebuah program pinjaman permodalan. Hal ini diharapkan menjadi solusi bagi masyarakat desa dalam mencari modal pertanian. Karena, hal tersebut menjadi sasaran utama yang ingin dicapai pemerintah desa dalam program perbaikan perekonomian. Pembuatan program yang tepat mampu membangkitkan gairah masyarakat untuk keluar dari kesulitan ekonomi. Hal tersebut terbukti dari jumlah anggota BUMDes yang begitu banyak.

Keenam, pemahaman terhadap sebuah makna suatu kebijakan sering kali menjadi kendala dalam sebuah implementasi kebijakan. Persamaan persepsi antara pembuat dan pelaksana kebijakan akan menjadi awal sebuah keberhasilan. Hal ini tercermin pada pengurus BUMDes Sejahtera Desa Bareng. Kualitas dari masing individu mampu mengartikan sebuah tujuan BUMDes secara jelas. Sehingga dalam proses implementasi kebijakannya juga berjalan sukses. Hal itu terlihat dari bagaimana pengurus dengan benar mengelola dan mengalokasikan anggaran dengan baik dan sesuai dengan sasaran.

## 6.2 Rekomendasi

Adapun saran yang peneliti rekomendasikan untuk kemajuan BUMDes Sejahtera dalam meningkatkan perekonomian masyarakat Desa Bareng



Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro adalah sebagai berikut. *Pertama*, membuka jenis usaha baru yang lebih mempercepat perputaran uang. Baik program usaha riil, misalnya pendirian swalayan desa. Dengan lebih cepatnya perputaran uang, tentu akan memperbanyak jumlah modal yang dimiliki oleh BUMDes. Dampaknya jumlah pinjaman yang diberikan kepada anggota akan semakin besar.

*Kedua*, memberikan pelatihan-pelatihan bagi masyarakat untuk lebih produktif. Di Desa Bareng terdapat potensi untuk menjadi peternak. Jika ada pelatihan mengenai cara pembuatan pakan ternak organik itu akan menambah produktifitas masyarakat disana. Begitu pula pelatihan mengenai keterampilan-keterampilan yang lain, seperti menjahit, memasak, membuat produk-produk makanan. Hal itu untuk mengembangkan idustri kecil di desa. Tentunya dengan memanfaatkan pembiayaan modal usaha di BUMDes Sejahtera tentu akan menjadikan Desa Bareng lebih produktif dalam hal perekonomiannya.

*Ketiga*, perlunya untuk menumbuhkan ketaatan pada diri anggota kelompok dalam melunasi pinjaman. Hal tersebut dikembangkan melalui komitmen dan kesadaran untuk menjaga dan memelihara hubungan kepercayaan. Aspek ini yang masih dirasa kurang dimiliki sebagian anggota BUMDes. Karena munculnya masalah kredit macet dari beberapa anggota tersebut yang sampai saat ini masih sulit di tangani oleh pengurus. Jika ketaatan itu tumbuh dalam kesadaran masyarakat, akan menjadi faktor pendukung suksesnya pengelolaan BUMDes Sejahtera.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku dan Jurnal

- Abimanyu, Anggito, dkk. 1998. *Pembangunan Ekonomi dan Pemberdayaan Rakyat*. Yogyakarta: PAU-SE UGM & BPFE.
- Abidin, Said Zainal. 2006. *Kebijakan Publik*. Suara Bebas, Jakarta.
- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. CV Alvabeta: Bandung.
- Akbar, dan Usman. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur penelitian. Suatu pendekatan praktek*. Jakarta: rineka cipta.
- Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa. *Pedoman Umum Pengembangan Desa Kabupaten Bojonegoro Tahun 2015*. BPMPD Kabupaten Bojonegoro. Bojenegoro.
- Badan Pusat Statistik. 2014. *Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin, Garis Kemiskinan, Indeks Kedalaman Kemiskinan (P1), dan Indeks Keparahan Kemiskinan (P2) Menurut Provinsi*. ([www.bps.go.id/inktabelstatistik/view/id/-1488](http://www.bps.go.id/inktabelstatistik/view/id/-1488), diakses 2Februari 2017).
- Budiono, Puguh. 2015. *Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Bojonegoro (Studi di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu Dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor)*. Surabaya : Fakultas Ilmu Sosian Universitas Airlangga.
- Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan, 2015. *Laporan Kinerja Direktorat Pembangunan Pembangunan Kawasan Perdesaan Tahun 2015*. Jakarta.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*, Washington D.C. : Congressional Quarterly Inc.
- Eko, Sutoro, dkk. 2014. *Desa Membangun Indonesia*. Forum Pengembangan Pembaharuan Desa:Yogyakarta.
- Friedmann, Jhon, 1992, *Empowerment : The Politics of Alternative Development*, Blackwell Publisher, Cambridge Mass.
- Gamage, D., & Pang, N. 2003. *Leadership and management in education: Developing essentialskills and competencies*: Chinese Univ Pr. dalam

- Ijaz Ahmad Tatlah<sup>1</sup>, Zulfiqar Ali<sup>2</sup>, Muhammad Saeed<sup>1</sup> *Leadership Behavior and Organizational Commitment: An Empirical Study of Educational Professionals*. International Journal of Academic Research Vol. 3. No. 2. March, 2011, Part IV. P.1.
- Hayyuna, Rizka<sup>2014</sup>. *Strategi Manajemen Aset Bumdes Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa (Studi Pada Bumdes Di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik)*. Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.
- Henry, Nicholas. 1995. *Public Administration and Public Affairs. Sixth Edition*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc.
- IPD 2014, Tantangan Pemenuhan Standar Pelayanan Minimum Desa (kerjasama Bappenas dengan BPS RI).
- Isamy, M. Irfan, 1997, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Cetakan Ketujuh, Jakarta, Bumi Aksara.
- Kasim, Azhar. *Perkembangan Ilmu Administrasi publik, Manajemen Pembangunan*, no. 3/1, April 1993.
- Keban, Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Gava Media. Press Release Pembangunan Kawasan Perdesaan Untuk Mengurangi Kesenjangan Antar Wilayah.. Jakarta, 15 April 2016.
- Makmur, Syarif. 2008. *Pemberdayaan Sumberdaya manusi dan Efektifitas Organisasi*. Jakarta : Rajawali Press.
- Moleong. 2000. *Metodelogi Penelitian Kualitaif. Edisi Revisi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moch. Nazir. 2003. *Metode Penelitian, Salemba Empat*, Jakarta, 63.
- Ndaraha, Talizduhu. 1991. *Dimensi-Dimensi Pemerintahan Desa*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ndraha, Taliziduhu, 2000, *Desa Masa Depan ; Garis Depan Demokrasi*, (dalam Angger Jati Wijaya, dkk. (ed.), *Reformasi Tata Pemerintahan Desa Menuju Demokrasi*), Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

- Nurcholis, Hanif. 2016. *Desa Dinas. Unit Pemerintahan Semu Dalam Sistem Pemerintahan NKRI*. Jakarta : Bee Media Pustaka.
- Nugroho, Riant. 2009. *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Kebijakan*. Jakarta: Gramedia.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik..* Bandung : Alfabeta.
- Rahmawati. 2014. *Peranan Modal Sosial dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) (Studi di Desa Karangrejek Kecamatan Wonosari dan Desa Bleberan Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul)*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada. ([www.etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian\\_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku\\_id=77917&obyek\\_id=4](http://www.etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=77917&obyek_id=4), diakses 2Februari 2017).
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019.
- Rencana Strategis Renstra Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Tahun 2015-2019.
- Said, Saidi. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bandung : Pena Cipta.
- Salam, 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama.
- Santoso, 1998. *Analisis Kebijakan Publik*. PT. Tiara Wacana. Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung : Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. P. 2009. *Filsafat Administrasi* . Jakarta : Bumi Aksara.
- Sjamsuddin, Syamsiar. 2006. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang : Cv Sova.
- Sumodiningrat, Gunawan, 1999, *Pembangunan Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat*, PT. Bina Rena Pariwara, Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode penelitian kualitatif kuantitatif* . Bandung : Alfabeta
- Syafaruddin. (2008). *Efektifitas Kebijakan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Van Meter, Donald S. and Carl E. Van Horn (1975), "*The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework*". *Administration and Society*, Vol.6,No.4 p. 445-485.



Wahab, Solihin Abdul (2005), *Analisis Kebijakan : Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Cetakan Kelima*. Jakarta : Bumi Aksara.

Wibawati. 2015. *Kapasitas Badan Usaha Milik Desa dalam Pengelolaan Potensi Desa (Studi Pada Bumdes Desa Bleberan Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul Dalam Pengelolaan Potensi Wisata Desa)*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada. ([www.etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian\\_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku\\_id=83649&obyek\\_id=4](http://www.etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=83649&obyek_id=4), diakses 2Februari 2017).

Wibowo, Samudra, 1994, *Evaluasi Kebijakan Publik*, Jakarta, PT.Grafindo Persada.

Widjaja, A. W. 2003. *Otonomi Desa : Merupakan Otonomi Asli, Bulat dan utuh*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

#### **Undang- Undang dan Peraturan – peraturan**

Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang No.26 tahun 2007 tentang Penataan Ruang.

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 trntang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa.

Peraturan Peemerintah No. 47 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa.

Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi Nomor 22 tahun 2014.

Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Indeks Desa Membangun.